

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

A importância da Informação para Análise de Projeto de Investimento

Relatório de Estágio

Josivânia Carvalho e Silva

Relatório de estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

MESTRE EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAIS

Orientadora: Professora Maria Leonilde dos Reis

Setúbal, 2017

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes. Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina. Há mais esperança nos meus passos, do que tristeza nos meus ombros. Antes acreditar do que duvidar. Coração é terra que ninguém vê”.

Cora Coralina

Agradecimentos

É com sentimento de dever cumprido e de grande orgulho que chego a esta fase do meu percurso académico, dizer que foi fácil esse percurso, com certeza que não foi fácil, mas foi emocionante ultrapassar todas as dificuldades e chegar aqui. Mas este percurso não foi feito sozinho e por isso não posso deixar passar essa oportunidade de agradecer às pessoas, instituição e empresa que me acompanharam nesta caminhada.

Em primeiro lugar quero agradecer a minha família: mãe, pai e irmão, que sempre acreditaram no meu potencial e em especial meu marido Bruno Caetano, por está sempre presente em todos os momentos da minha vida, sempre me apoiando e principalmente acreditando em mim.

A minha orientadora Professora Doutora Maria Leonilde Reis, pelo ensinamento, disponibilidade, exigência e incentivo para concluir esse trabalho.

Aos professores e colegas de sala de aula com quem tiver o prazer de conhecer, que sempre me transmitiram os seus conhecimentos e me ajudaram nesta caminhada difícil mas muito recompensador, aos colegas da empresa de acolhimento do estágio curricular, sempre mostraram à vontade de transmitir seus conhecimentos.

Meu agradecimento também vai aos gestores da empresa de acolhimento Globalseven, Dr. Alexandre Jaleco e Dr. Joaquim Neves pela oportunidade de estagiar na vossa empresa e pela disponibilidade de repassar o vosso conhecimento empresarial e aos colegas dessa empresa que foram essenciais para minha readaptação ao mundo empresarial.

Agradeço ao IPS/ESCE ao dar-me a possibilidade de estudar nesta instituição.

A todos que de uma forma ou de outra me ajudaram a concluir mais esta etapa da minha vida.

Índice Geral

1	Introdução.....	1
1.1	Apresentação e Justificação do Tema	2
1.2	Problemática	5
1.3	Âmbito e Objetivos	5
1.4	Metodologia.....	6
1.5	Estrutura do Relatório de Estágio.....	7
2	Enquadramento Teórico.....	9
2.1	Informação e o seu Valor	9
2.2	Gestão da Informação nas Organizações	11
2.3	Projeto de Investimento	12
2.3.1	Plano de Negócios e Estudo de Viabilidade Económico-Financeira...	13
2.3.2	Etapas na Preparação do Plano de Negócios.....	15
2.3.3	Análise Viabilidade Económica e Financeira	29
2.4	A importância da Informação na Análise da Viabilidade Económico-financeira	31
3	Caracterização da Organização	33
3.1	Objetivos Estratégico	33
3.2	Morada	34
3.3	Missão	34
3.4	Visão	34
3.5	Valores	34
3.6	Compromisso.....	35
3.7	Recursos Humanos	35
3.8	Caracterização dos Ativos SI/TI.....	37
4	Descrição das Atividades Desenvolvidas.....	38
4.1	Introdução das Atividades Desenvolvidas	38
4.1.1	Metodologia	38
4.1.2	Recursos Humanos	39
4.2	Plano de Negócio da Empresa JCS	39
4.2.1	Sumário Executivo.....	39
4.2.2	Apresentação da empresa JCS	41

4.2.3	Objetivos Estratégicos	42
4.3	Análise Externa	43
4.3.1	Meio Envolverte Contextual.....	43
4.3.2	Análise do Meio Envolverte Transacional	46
4.4	Análise da Indústria.....	48
4.5	Análise do Mercado	51
4.6	Análise Interna	52
4.6.1	Análise de Recursos Internos	52
4.6.2	Competências	53
4.6.3	Estrutura dos Departamentos Decisores	53
4.6.4	Estrutura de Recursos Humanos	54
4.6.5	Análise SWOT	56
4.7	Segmentação de Mercado	59
4.8	Marketing-Mix	60
4.9	Formulação da Estratégia	63
4.9.1	Matriz Ansoff.....	63
4.9.2	Ações Estratégicas	64
5	Estudo da Viabilidade Económica e Financeira do Projeto	70
5.1.2	Plano de Investimento	71
5.1.3	Plano de Tesouraria	72
5.1.4	Plano de Exploração	73
5.1.5	Fornecimento e Serviços Externos - FSE.....	74
5.1.6	Gastos com o Pessoal	75
5.1.7	Mapa de Amortizações e Depreciações.....	76
5.1.8	Demonstração dos Resultados Previsional	76
5.1.9	Plano de Financiamento	78
5.1.10	Balanço Previsional	79
5.1.11	Indicadores Económicos e Financeiros	80
5.1.12	Avaliação Financeira do Projeto	82
5.2	Análise de Sensibilidade	85
6	Conclusões e Perspetivas Futura.....	88
6.1	Conclusões.....	88
6.2	Perspetivas Futuras.....	90
	Referências	91
	ANEXOS.....	94

Índice de Figuras

Figura 1- Forças que governam a competição num setor	21
Figura 2- Fases do Ciclo de Vida da Indústria	22
Figura 3- Evolução da Estrutura da Indústria	23
Figura 4- Modelo de Análise SWOT	28
Figura 5- Localização da Empresa Globalseven	34
Figura 6- Organograma Hierárquico da Globalseven	36
Figura 7- Estrutura da direção da JCS	53
Figura 8- Matriz Ansoff/Adaptada	63
Figura 9- Aprovação do Projeto	89

Índice de Quadros

Quadro 1- Recursos humanos do projeto.....	39
Quadro 2- Composição Societária.....	41
Quadro 3- Análise das 5 Forças Competitivas de Porter para Empresa JCS.....	51
Quadro 4- Estrutura de Recursos Humanos.....	54
Quadro 5- Quadro resumo da análise SWOT	58
Quadro 6- Matriz Estratégica SWOT da JCS	59
Quadro 7- Segmentação de Mercado	59

Índice de Tabelas

Tabela 1- Pressupostos Económicos e Financeiros	70
Tabela 2- Plano de Investimento	71
Tabela 3- Plano de Tesouraria	73
Tabela 4- Plano de Exploração	73
Tabela 5- Fornecimentos de Serviços Externos (euros)	74
Tabela 6- Custo com Pessoal	75
Tabela 7- Amortizações e Depreciações do Período (euros)	76
Tabela 8- Demonstração dos Resultados Previsional	77
Tabela 9- Cobertura Financeira do Projeto	78
Tabela 10- Balanço Previsional	80
Tabela 11- Indicadores Económicos e Financeiros	81
Tabela 12- Meios Libertos do Projeto	83
Tabela 13- Avaliação financeira do projeto	83
Tabela 14- TIR, VAL, Payback	84
Tabela 15- Análise de Sensibilidade/ Cenário I	86
Tabela 16- Análise de Sensibilidade/ Cenário II	86
Tabela 17- Análise de Sensibilidade/ Cenário III	87

Lista de Siglas e Acrónimos

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CAE	Classificação da Atividade Económica
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFE	<i>Cash-flow</i> Exploração
CFG	<i>Cash-flow</i> Global
CI	Custo do Investimento
DGSS	Direção Geral da Segurança Social
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
IRC	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
IRS	Imposto Sobre o Rendimento
KPMG	<i>Klynved Peat Marwick Goerdeler</i>
NFM	Necessidades de Fundo de Maneio
OTOC	Ordem dos Contabilistas Certificados
NUTS	Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
Payback	Período de Recuperação do Capital Investido
PESTEL	Análise contextual - Política; Económica; Social; Tecnológica; Ambiental e Legal
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Micro, Pequena ou Média empresa
PWC	<i>Price Waterhouse Coopers</i>
RH	Recursos Humanos
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SI	Sistema de Informação
SNC	Sistema de Normalização Contabilístico
SWOT	<i>Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats</i>
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
TIR	Taxa Interna de Rendimento
TOC	Técnico Oficial de Contabilidade
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VAL	Valor Atualizado Líquido
VBP	Valor Produto de Produção
VR	Valor Residual
WACC	<i>Weighted Average Cost of Capital</i> (Custo Médio Ponderado do Capital)
WEB	<i>World Wide Web</i>

Resumo

No mundo empresarial atual cada vez mais competitivo e global, onde a concorrência é cada vez mais forte, as empresas são obrigadas a criar e desenvolver estratégias de modo a garantirem a sua sobrevivência. Este trabalho centra-se na importância da informação para análise do projeto de investimento, sua viabilidade, para a tomada de decisão de uma empresa em fase de expansão.

Os agentes económicos e as instituições financeiras requisitam estudos que lhes possam servir de suporte para a tomada de decisões e, conseqüentemente, uma possível intensão de negócio, onde o resultado corresponde ao produto da Análise Financeira. Este fornece-nos os elementos para uma decisão de investimento, onde nos permite analisar e identificar os benefícios e custos. Para auxiliar na tomada de decisão, recorre-se a algumas métricas/critérios de modo a fornecer uma previsão macroscópica do valor do investimento para a empresa, verificando assim o melhor critério a ser utilizado. Este relatório de estágio tem por base um caso prático de uma empresa, onde serão calculados os critérios com a finalidade de procurar a viabilidade de um projeto financeiro e, com a análise desses critérios através de uma análise financeira, serão identificados os elementos fulcrais para a decisão de viabilidade do projeto.

O presente trabalho apresenta-se como relatório de estágio do Mestrado em Sistemas de Informação Organizacional do Instituto Politécnico de Setúbal desenvolvido na empresa Globalseven, Lda. O referido estágio realizou-se no período de 19 de Outubro de 2015 a 18 de Julho de 2016.

Palavras-chave: A importância da informação, plano de negócios, análise de viabilidade.

Abstract

In today's increasingly competitive and global business world, where competition is growing, companies are forced to create and develop strategies to ensure their survival. This work focuses on the importance of the information for the investment project analysis, its feasibility, for the decision making of a company in expansion stage.

Economic agents and financial institutions require studies that can support them in making their decisions and consequently a possible business intension, where the result corresponds to the product of the Financial Analysis. This provides us with the elements for an investment decision, where it allows us to analyse and identify the benefits and costs. To assist on decision making, some metrics/criteria are used in order to provide a macroscopic forecast of the investment value for the company, thus verifying the best criteria to be used. This traineeship report is based on a practical case of a company, where the criteria will be calculated in order to look for the viability of a financial project and the analysis of these criteria through a financial analysis will identify the key elements for the decision of project's Feasibility.

The present essay is presented as an internship report of the Masters in Organizational Information Systems of the Polytechnic Institute of Setubal developed at the company Globalseven, Lda. This internship was held from 19 October 2015 to 18 July 2016.

Keywords: The importance of information, business plan, feasibility analysis.

1 Introdução

O presente relatório encontra-se enquadrado no plano curricular do Mestrado em Sistema de Informação Organizacionais da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, no seguimento do estágio curricular realizado em uma empresa de acolhimento.

O estágio teve início no dia 19 de Outubro de 2015 na empresa Globalseven - consultora de inovação, empreendedorismo, internacionalização e tecnologia, tendo terminado no dia 18 de Julho de 2016. Estava enquadrado no Departamento de Gestão e na área de inovação e na seção de elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira de projetos de investimentos. Na Globalseven estes estudos podem ser requeridos pelo cliente, estar enquadrados na elaboração de um plano de negócios, ou ainda numa potencial candidatura a um dos diversos incentivos comunitários existentes.

Qualquer decisão estratégica de investimento por parte das empresas dará azo a projetos e estudos de viabilidade económica de modo a dar resposta às alterações que provocarão na empresa e logo no mercado concorrencial. Partindo do ponto de vista da maximização do lucro, como é comum o olhar da maioria dos investidores, os estudos de viabilidade económico-financeira permitem validar, analisar e estimar a capacidade de um projeto em gerar valor para os seus promotores com base na análise da competitividade da empresa. Um projeto é viável para uma empresa se acrescentar mais valor do que aquele que lhe vai custar para o implementar.

Podemos também olhar para a análise do investimento de um projeto como sendo o conjunto de informações, sistematicamente ordenadas, que nos permite estimar os custos e benefícios sociais desse mesmo projeto, o que implica dizer, as vantagens e desvantagens de utilizar os recursos da empresa na realização de determinados bens e serviços. Ou ainda, de forma resumida, que é a racionalização do processo decisório, na escolha entre alternativas de investimento.

Como projeto de investimento, entendemos um conjunto de gastos em itens de investimento como, máquinas e equipamentos, obras civis destinadas a construções reformas, instalação, aquisição e desenvolvimento tecnológico, expansão dos serviços para mercado internacional, entre outros.

Outra parte fundamental na análise do projeto de investimento económico-financeira é a informação. Sendo imprescindível na avaliação do projeto, obriga a uma análise da

situação atual do negócio: evolução da faturação, curva de crescimento, nível de tecnologia adotado, capacidade de produção, quando for o caso, diferenciais, *mix* de produtos/serviços, propaganda, estrutura organizacional e processos, análise do mercado e da concorrência. Analisa-se o estado da empresa em relação aos concorrentes, quanto à inovação, imagem da marca no mercado, público-alvo, canais de distribuição que utiliza e como estão estes canais em relação a performance de vendas e resultados. Estamos a definir estratégia e futuro da empresa porque se trata de um projeto futuro, a utilização da análise SWOT foi a forma encontrada para a avaliação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e desafios do projeto.

O conjunto das informações e a análise de projeto de investimento dar-nos-ão a informação necessária acerca das condições para a projeção de um plano de expansão consistente. Se os fatores de mercado forem favoráveis e a empresa está em um estágio de desenvolvimento também favorável, com processos bem definidos, informatizada e com uma boa performance financeira.

A análise da informação acima descrita foi a considerada necessária para a realização do estudo de viabilidade económico-financeira da empresa “JCS”. Trata-se de um nome fictício encontrado para a empresa que foi objeto do trabalho académico que este relatório documenta, protegendo assim a verdadeira identidade da empresa em causa.

1.1 Apresentação e Justificação do Tema

Este trabalho aborda a importância da informação para análise de projeto de investimento, tema esse que arroga uma abrangência cada vez maior nos meios empresariais e, em particular, na decisão de expandir serviços/produtos para novos mercados externo. A informação toma hoje em dia uma relevância crescente, tornando-se imprescindível na descoberta e introdução de novas tecnologias, na análise da oportunidade de investimento, no levantamento da análise interna e externa, na análise da concorrência, assim como no planeamento e estratégia a ser seguidos.

A Informação e a sua introdução na estratégia empresarial é um fator fulcral na criação de valor adicionado e das vantagens competitivas para a empresa. Se, por um lado, ajudam a identificar novas oportunidades e criar vantagens competitivas, por outro, ajudam a defendê-la de ameaças oriundas da concorrência.

Devido as constantes alterações que ocorrem no território empresarial, as empresas vêm sendo cada vez desafiadas a adaptar as suas práticas de gestão a uma nova realidade do

mercado. Alterações que ocorrem nas áreas governamentais, culturais, políticas, tecnológicas, científicas, sociais, ambientais, económicas, financeiras, entre as demais, onde exigem cada vez mais às empresas meios para obter informações que lhe são necessária para o seu sucesso a médio e a longo prazo. Informação que têm de ser útil para ajudá-las no processo da tomada de decisão.

A justificação pela escolha do tema “A importância da informação para análise de um projeto de investimento” sucede do facto de essa ter uma grande relevância, tanto para o indivíduo em si “empresário” e para a empresa. Quanto às empresas, é profícuo visto que ajudará no desenvolvimento financeiro da mesma, no futuro, no que toca ao investimento (um sacrifício no presente com o intuito de se alcançar benefícios no futuro). E para assessora na tomada de decisão é imprescindível ter como auxílio um plano de negócio onde consiste um estudo sobre aspetos essenciais que precedem o investimento.

Assim, na medida em que o futuro de cada organização está estreitamente ligado ao resultado da soma dos impactos de cada uma das decisões, também os instrumentos que permitem uma tomada de decisão informada são crescentemente estimados, mas é sobretudo necessário criar conhecimento pertinente para suportar os mais processos de decisão (Cody *et al.*, 2002).

O ambiente de sistemas de informação nas organizações compreende atualmente vários sistemas que assentam as mais diversas informações e atividades, criando e guardando uma crescente qualidade de dados oriundos de fontes internas e externas à organização. Torna-se substancial organizar e trabalhar estes dados para que se transformem em informação importante, gerando valor para a organização através do suporte à tomada de decisão, por exemplo: quais os países a internacionalizar os serviços/produtos, qual é a melhor estratégia a ser seguida, qual o público-alvo (Cody *et al.*, 2002)

Por conseguinte, todas as decisões são fundamentadas num conjunto de informação que está disponível no processo de tomada de decisão, algo que faz depender a decisão final das peculiaridades da informação que lhe serviu de *input*. Informação com insuficiente qualidade não produzirá uma decisão adequada que, quando aplicada, produza os resultados expectáveis.

Para Braga (2000) a empresa que quiser operar em um mundo global está em estado de "necessidade de informação" perpétuo, a vários níveis, pelo que a informação constitui o apoio de uma organização e é um elemento fundamental e imprescindível à sua existência.

A concordância deste papel, pelos diretores de uma organização, pode ser um facto decisivo para se atingir uma situação de excelência: quem dispõe de informação de boa qualidade, fidedigna, em quantidade adequada e no momento certo, adquire vantagens competitivas mas a falta de informação dá azo a erros e á perda de oportunidades.

A informação tornou-se tão importante que Drucker (1993 a,b) defende o primado da informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspectiva a troca do binómio capital/trabalho pelo binómio informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade.

A qualidade da informação é tão necessária e impreenchível na tomada de decisões pelos gestores, como na elaboração de um plano de negócio que irá pressupor uma investigação e apresentação de aspetos importantes, como análise do mercado, análise externa tendo em consideração o meio envolvente contextual, transaccional e análise concorrencial, e uma análise interna onde se destacam os recursos, as competências, o marketing e a análise SWOT (*Strenghts*: força ou pontos forte; *Weaknesses*: fraquezas ou pontos fracos; *Opportunities*: oportunidades; *Threats*: ameaças), análise de qual estratégia é mais adequado ao tipo de negócio da empresa.

O estudo desta análise é relevante porque demonstra a capacidade do negócio perante a realidade e as complexidades que terá que superar, logrando, desde modo, planear com antecedência uma resposta célere às adversidades do mercado. Além desses aspetos importantes a ser analisadas, é importante que seja feita uma análise de sensibilidade.

Para complementar o projeto de investimento, será necessário realizar um plano de negócio, de forma mais exequível possível, pois qualquer tomada de decisão baseada nesse diagnóstico, irá refletir em todo o processo de desenvolvimento e implementação da estratégia definida por esse estudo (Oliveira, 2007). A incerteza das mudanças do meio envolvente ao longo tempo, torna o diagnóstico estratégico um documento orientador, concernindo ao gestor seguir o plano ou perfilar estratégias alternativas, mais adequadas às novas oportunidades.

O objetivo deste trabalho é realizar um projeto de investimento que integra um plano de negócio para a empresa cliente da empresa de acolhimento a Globalseven, para que a

mesma possa concorrer ao fundo perdido comunitário, designado de sistema de incentivos à qualificação e internacionalização, pelo programa Portugal2020.

1.2 Problemática

Para muitas pequenas e médias empresas (PME), as fronteiras nacionais ainda representam uma barreira significativa à expansão das suas atividades e ainda dependem em grande parte, ou exclusivamente, dos respetivos mercados nacionais. As estimativas atuais indicam que são mais de um milhão de PME no território português (INE, 2014), das quais, poucas apostam na internacionalização. Assim, essas empresas recorrem a serviços de consultoria, que possam projetar um caminho menos turbulento e realizam um plano de negócio baseado em informações fidedignas, por forma a corresponder as expectativas e definir uma estratégia a fim de apurar a sua viabilidade.

Para que o plano de negócio e o estudo de viabilidade do projeto possam ter os riscos analisados e mitigados são necessários responder as seguintes perguntas:

- Qual segmentação e posicionamento do mercado?
- Quais ferramentas estratégicas utilizadas na elaboração do plano de negócio?
- Para quais mercados internacionalizar seus serviços e/ou produtos?
- Quais são seus concorrentes?
- É viável o projeto?

Acredita-se que no final deste relatório de estágio se possa mostrar a elaboração de um plano de investimento e um plano de negócio, para que seja retratada a viabilidade económico-financeira, aos projetos de internacionalização e qualificação para empresa cliente da empresa de acolhimento Globalseven.

1.3 Âmbito e Objetivos

No âmbito do protocolo de estágio realizado entre o IPS (Instituto Politécnico de Setúbal), através da Escola Superior de Ciências Empresariais, e a empresa de acolhimento Globalseven, relativo à unidade curricular de dissertação, projetos ou relatório de estágio foi redigido o presente relatório de estágio que tem como **objetivo geral** descrever a importância da informação na realização de um projeto de investimento empresarial e na análise da sua viabilidade económico-financeira. Como ficou dito na introdução trata-se da empresa “JCS”. É também importante analisar a qualidade da informação de forma a perceber os impactos

que terá na tomada de decisão. Sendo assim são os seguintes **objetivos específicos** do trabalho:

- Apontar a importância da informação como recurso chave para a tomada de decisões;
- Analisar o contexto interno da empresa, para que esta possa conhecer as suas vantagens e desvantagens em relação aos concorrentes;

No final deste relatório de estágio, espera-se culminar com a execução dos objetivos gerais e específicos acima expostos.

1.4 Metodologia

Identificar a melhor estratégia metodológica para qualquer trabalho de pesquisa que se tem intenção de fazer é um passo introdutório de grande relevância no sentido de assegurar o êxito dos objetivos pretendido.

Sendo assim, nas pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (2002, p. 41) estas “pesquisa tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito”. Por ser uma pesquisa bastante singular, pode afirmar-se que adota uma forma de um estudo de caso, sempre de acordo com outras fontes que permitirá ter uma base do assunto abordado, como é o caso da investigação bibliográfica, entrevistas com pessoas que estão dentro do assunto abordado, Gil (2002).

De acordo com Mattar (1993), a pesquisa exploratória, os métodos que são usados, são extensos e versáteis. Os métodos adotados abrangem: pesquisas em fontes secundárias, pesquisas de experiências, análise informal e os estudos de casos escolhidos.

Para Lakatos & Marconi (2003) coletas de dados é uma técnica que engloba um conjunto de normas ou procedimentos utilizados por uma ciência, sendo que essa, refere-se na verdade a prática da coleta de dados.

No que diz respeito ao método para realizar do estudo de casos, Gil (2002, p. 54), explica como as suas principais características, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Acerca da utilidade do estudo de caso, esse mesmo autor, assegura que, devido exatamente à sua flexibilidade, ele é muito indicado nos casos de pesquisa exploratória a fim de se permitir a construção de hipóteses ou a reformulação do problema, mas também tem intensa aplicação nos casos onde o objeto de estudo já por demais conhecido e descrito, de forma que pode ser enquadrado num determinado ideal.

Segundo Marconi & Lakatos (2003, p. 183), a pesquisa bibliográfica pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficiente”, assim permite ao pesquisador abranger uma série de aspectos muito mais abrangente do que se escolhesse por não a fazer.

Para a elaboração desse trabalho acadêmico, foram realizadas entrevistas informais com o sócio-gerente da empresa cliente, além da recolha de informações e pesquisa documental. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica, que engloba um método que inclui uma abordagem específica de coletas e análise de dados, contestando as questões de “como” ou “por quê”, a que outras metodologias de investigação quantitativas não poderiam dar resposta e sua abordagem é no âmbito das ciências sociais.

1.5 Estrutura do Relatório de Estágio

O presente documento está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, **Introdução**, pretende apresentar-se o trabalho nas suas vertentes de composição e conteúdo, problemática, bem como âmbito e objetivos do relatório de estágio. E ainda é apresentado a metodologia subjacente à realização do trabalho.

O capítulo 2 destina-se ao **Enquadramento Teórico**, relaciona o estado da arte com o tema trabalhado. É objetivo abordar a temática, recorrendo à definição e opiniões de autores reconhecidos, nomeadamente em análise de investimento de projeto, análise interna e externa da empresa em estudo.

No terceiro capítulo, **Caracterização da Organização**, apresenta-se a empresa na qual o trabalho de estágio curricular foi desenvolvido, Globalseven, mencionando basicamente às atividades da empresa e uma breve caracterização dos ativos, SI/TIC.

O quarto capítulo refere-se à **Descrição das Atividades Desenvolvidas**, apresentando uma introdução das atividades desenvolvidas, análise interna, análise concorrencial, análise da segmentação, análise externa, formulação da estratégia, plano de investimento, e por fim, um estudo de viabilidade económico-financeira.

As **Conclusões e perspetivas de trabalho futuro**, surge o capítulo 5, resulta-se de uma ponderação sobre o tema apresentado, em forma de conclusão.

2 Enquadramento Teórico

Neste capítulo é feito o enquadramento teórico das temáticas consideradas no estudo, nomeadamente, o valor da informação, estratégia e gestão estratégica, plano de negócios e as etapas que o compõem e, por fim, projeto de investimento.

2.1 Informação e o seu Valor

O conceito de informação deriva do latim e significa um processo de comunicação ou algo relacionado com comunicação (Zhang, 1988), mas na realidade existem muitas e variadas definições de informação, cada uma complexa que outra.

Para Oliveira (2005, p. 36) a informação é “ o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões, podemos ainda considerar a informação como “um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, informação é tido o que reduz a incerteza... Um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele” (Zorrinho, 1995).

A informação tornou-se uma necessidade crescente para qualquer setor da atividade humana, e é-lhe imprescindível, mesmo que a sua procura não seja organizada ou sistemática, mas resultante apenas de decisões pormenorizadas e/ou intuitivas.

No que diz respeito ao valor da informação, é imperativo elucidar critérios capazes de quantifica-los, o que não é uma tarefa simples. Uma das maneiras é efetuada por meios dos juízos de valor, que, apesar de serem indeterminados, consideram que o valor varia de acordo com o tempo e entendimento. Podem, em certos casos, ser negativos, como acontece na sobrecarga de informação. Sob esta perspetiva, o valor da informação pode ser classificado nos seguintes tipos (Cronin, 1990 *apud* Moresi 2000):

- Valor de uso: fundamenta-se na utilização final que se fará a informação;
- Valor de troca: é aquele que o utilizador está preparado para pagar e mudará de acordo com as leis de oferta e demanda, podendo também ser designado de valor de mercado;
- Valor de propriedade: que repercute o custo substitutivo de um bem;
- Valor de restrição: que surge no caso de informação confidencial ou de interesse comercial, quando o uso fica restrito apenas a algumas pessoas.

Algumas vezes não é factível quantificar o valor da informação estabelecendo uma equivalência a uma quantia em dinheiro. Por ser um bem abstrato e impalpável, o seu valor

estará ligado a uma conjuntura. Dessa maneira, os valores de uso e troca poderão ser úteis na definição de uma provável importância monetária.

Sob a ótica de quantificar o valor da informação, para os autores Jonh, Bruch & Stater (1974), esse valor variará conforme:

- Acessível: disponibilidade e rapidez com que se pode obter;
- Compreensível: refere-se ao conteúdo, à facilidade de interpretação e utilização;
- Precisa: grau de fiabilidade;
- Adequada: forma como a informação se adequa ao pedido do utilizador, quanto mais a sua forma se aproximar dos requisitos do recetor, mais o seu valor aumenta;
- Atual: atributo relacionado com a sua oportunidade temporal;
- Clara: refere-se ao grau de inexistência de ambiguidade;
- Flexível: diz respeito à adaptabilidade a diferentes situações e utilizadores;
- Verificável: refere-se à possibilidade de diversos utilizadores examinarem a mesma informação e chegarem à mesma conclusão;
- Influenciável: está relacionado com a vulnerabilidade à intenção de alterar ou modificar a informação, de modo a chegar a uma conclusão preconcebida;
- Quantificável: refere-se ao seu aspeto formal, embora rumores e conjecturas, sejam considerados informação, estão fora do limite da nossa preocupação;
- Posse: o seu detentor afeta significativamente o seu valor, controlando a sua disseminação.

A título de exemplo, uma empresa que atua no mercado financeiro terá grande interesse em informações relativas a gestão de ativos e passivos de um determinado setor de atividade. Esta empresa, possivelmente, irá disponibilizar recursos na busca metódica deste tipo de informação, que será utilizada na determinação de indicadores que fundamentarão decisões sobre o tipo de investimento a ser realizado, caracterizando a importância dos valores de uso e de troca. Argumentando que, a partir delas, poderá obter algum tipo de vantagem competitiva ou de diferencial de mercado, estas informações adotarão um valor de restrição, para que possa preservar o sigilo do risco.

Sob outra perspectiva, uma instituição governamental ou não que realiza censos demográficos, de estilo de vida ou algum outro tipo de pesquisa dessa categoria, deverá manter, por razões legais, a guarda de dados e séries de históricos sem que haja expressa

intenção de exploração ou de uso do mesmo para outros fins. Neste caso, a informação terá um valor de propriedade.

É primordial perceber a informação pertencendo a dois domínios (Van Wegen e De Hoog, 1996 *apud* Moresi. 2000, p. 17). O primeiro domínio deve atender às necessidades de uma pessoa ou de um grupo. Nesse caso, a informação tem que estar disponível à pessoa ou grupos corretos, na hora certa e no local exato, na forma correta. O segundo domínio é o da organização, que adiciona questões a respeito da determinação do valor da informação, onde o valor da informação está relacionado ao seu papel no processo de tomada de decisão. É importante considerar que o produto informacional como um todo também agrega valor a outras atividades no processamento da informação.

Ainda, é importante salientar que poucas decisões são baseadas em informações perfeitas sendo que, muitas vezes, estas são insuficientes, incompletas e não fidedignas. O valor da informação é uma função do efeito que ela tem sobre o processo de tomada de decisão, que resultará numa mais adequada e, por isso, melhor decisão, garantindo um melhor desempenho para a conquista dos objetivos.

2.2 Gestão da Informação nas Organizações

É notório, na atualidade, que nada poderia operar sem uma quantidade significativa de informação como elemento que move os fenómenos sociais e que é por eles impulsionada. Pessoas e organizações públicas ou privadas – dependem da informação em seus processos de tomada de decisão. Todavia, para ser aproveitada estrategicamente, é essencial que a informação seja utilizada a favor da continuidade e competitividade organizacional.

A gestão da informação deve assentar no desenvolvimento de uma estratégia que envolva toda a organização, tendo principalmente em atenção os utilizadores, os recursos de informação e a tecnologia apropriada disponível (Wilson, 1985, p. 65).

A partir da década de 1980, a gestão da informação inicia uma trajetória de crescente importância na vida das organizações, importância que a coloca no mesmo patamar dos demais trabalhos e processos, como a gestão de recursos humanos, a gestão de processos e a gestão de negócios / empresarial. Assim, a gestão da informação passou a ser considerada mais uma atividade essencial, como qualquer outro tipo de trabalho desenvolvido nas organizações, sendo normalmente elucidada com uma ampla capacidade organizacional de criar, manter, recuperar e tornar no mesmo instante disponível a informação correta, no local

certo, na altura certa e nas mãos da pessoa certa, ao mais baixo custo, no melhor suporte, para a utilização na tomada de decisões (Davenport, 1997; Choo, 2003). Segundo Hinton (2006) traduz-se também numa coordenação económica eficiente e efetiva da produção, controlo, armazenagem, recuperação e disseminação da informação de fontes internas e externas.

Relativamente ao papel importante da gestão da informação e a sua inserção na estratégia organizacional, este revela-se um fator chave na criação de valor adicionado para a empresa, pois ajuda a identificar novas oportunidades e criar vantagens competitivas e proporciona defendê-la de ameaças provenientes da concorrência.

A gestão da informação é, então, uma atividade que tenciona regular a informação, as Tecnologias da Informação e Comunicação (*hardware + software + comunicações*) e seus respetivos utilizadores, por meio de aplicação de técnicas de gestão, para processar e propiciar informação atualizada e pertinente, por meios eletrónicos ou não, em função das necessidades dos utilizadores.

Visto por esse ponto, é relevante referir que é imprescindível para o gestor da informação, pessoa que deverá ter a seu cargo a definição da estratégia de informação a realizar, saber quais são os fins da organização, quais os seus objetivos e plano estratégico (Ward & Griffiths, 1996), ou por outras expressões, qual é a estratégia de negócio da organização, quais as suas metas para o próximo ano que tipo de problemas enfrenta hodiernamente (Cleveland, 1985).

2.3 Projeto de Investimento

Um investimento é uma aplicação de fundos escassos que geram rendimento, durante um certo tempo, de forma a maximizar a riqueza da empresa.

Enquanto aplicação de fundos que gera rendimentos, o projeto é um negócio para a empresa, a qual decide ou não pela sua implementação, conforme a avaliação que dele faz relativamente às alternativas de investimento e ao seu retorno.

Um projeto de investimento é concomitantemente uma ideia de um plano de negócios previsional que propõe afetar recursos escassos a uma aplicação particular, de entre as diferentes aplicações alternativas, com o objetivo de obter um rendimento durante um certo tempo, que remunere adequadamente a aplicação

Segundo Barros (2007), um projeto de investimento é uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações alternativas a um negócio, que espera-se, gerará rendimentos durante um certo tempo, capazes de remunerar a aplicação.

O projeto de investimento é um conceito compreendido em duas perspectivas: enquanto plano (intenção) de investimento e enquanto estudo (processo escrito) da intenção de investimento (negócio). Como o estudo é a explicação no papel da intenção de investimento, as duas perspectivas são similares, sendo reunidas no portfólio do projeto de investimento. Enquanto plano de investimento, o projeto é uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações alternativas a um negócio, que espera-se, gerará rendimentos futuros durante um tempo, capazes de remunerar a aplicação. Por outras palavras o plano de investimento consiste num “conjunto de ações elementares ordenadas, revestindo um caráter de transitoriedade e consumindo recursos relevantes e cuja realização deve originar uma mudança para a situação qualitativa e quantitativamente superior” (Marques, 2006).

Para Moutinho & Mouta (2004) a definição da implementação de um projeto de investimento irá se sujeitar se o valor gerado será superior ao investido, sendo tomada no momento inicial. Segundo o Decreto-lei 132/83 projeto de investimento, ou só projeto, é a proposta de aplicação de recursos em ativo fixo corpóreo adicional, que afete a produção em quantidade ou custo, e o acréscimo em fundo de maneio associado àquela aplicação.

Para a elaboração de um projeto de investimento completo, fiável e objetivo, este deve ser constituído por um plano de negócios e um estudo de viabilidade económico-financeiro. A estrutura ideal de ambos irá variar consoante o setor onde a empresa está inserida, bem com os principais objetivos, que o investimento a realizar contempla.

2.3.1 Plano de Negócios e Estudo de Viabilidade Económico-Financeira

O plano de negócios é um documento formal escrito e único que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa, segundo Pavani, Deutscher & López (2000). Para os autores, o plano de negócios faculta a conjuntura de raciocinar e corroborar num único documento todas as questões que correspondem ao rumo da empresa.

O conceito do plano de negócios remete para um mapa de um empreendedor para o sucesso da empresa Kuratko & Cirtin (1990, p. 24). O desenvolvimento da estrutura e estratégia de um novo negócio, que tenha a capacidade de se desenvolver, tornar-se competitivo e ser rendável, reside num processo extremamente complexo. O circundar de

uma ideia de negócio rentável está articulada a um processo criterioso de definição de métodos e metodologias, planeamento estratégico, capacidade de gestão e perfil do empreendedor. Toda essa diversidade está interligada entre si, procurando explorar uma oportunidade rentável de negócio, em que o conhecimento profundo do mercado é imprescindível, sendo o princípio base para o estabelecimento de um novo negócio. A necessidade de uma interligação entre as diversidades, especialmente a associação entre o planeamento estratégico e toda a envolvente da gestão da empresa, é o ponto de partida para a sua criação.

Para Schilit, (1987) o plano de negócios deve ser bem estruturado, sem excessos de otimismo e orientado para o futuro. Para preparar um plano de negócio é primordial ter em consideração a análise estratégica e financeira do projeto. Segundo Williams *et al.*, (2002) e McLaughlin (1995) o plano de negócio é um documento de grande relevância, fonte de informação para a elaboração do planeamento estratégico.

A análise estratégica é estruturada através do planeamento estratégico, que apresenta a análise externa (indústria) e interna (empresa). A análise externa apoia-se na análise do meio envolvente contextual, da análise do meio transacional, na análise de mercado e na análise da indústria. A análise interna aponta os recursos e elabora uma análise SWOT.

Relativamente à análise financeira, esta é elaborada com base no plano económico-financeiro que, por sua vez, abrange o plano de investimento, o de financiamento, as demonstrações financeiras ao nível da previsão, e a avaliação do projeto sustentado em modelos financeiros de avaliação de projetos. Contudo, a avaliação de projetos não deve ser apenas suportada por questões financeiras, uma vez que deverá ter em consideração outras dimensões para a realização dessa avaliação, nomeadamente a dimensão estratégica, comercial, política, social e ambiental, entre outras. Conforme Moutinho & Mouta (2004) a abordagem tradicional na avaliação de projetos de investimento apenas abrange questões financeiras, subestimando quaisquer outros que possam influenciar a sua viabilidade. Contudo, a tomada da decisão de investimento baseada apenas em critérios de âmbito financeiro pode fomentar decisões inadequadas. Segundo Banker *et al.* (2002) a utilização de indicadores não financeiros pode permitir a previsão de uma melhor performance financeira a longo prazo, com mais relevância do que os atuais indicadores financeiros, porque podem auxiliar os gestores na tomada de decisões de longo prazo e na sua visão de negócio. As conjunturas utilizadas nos critérios de avaliação são otimistas, pelo que é

relevante fazer uma análise externa para entender melhor os fatores não financeiros que podem influenciar diretamente na tomada de decisão, segundo Pruitt e Gitman (1987).

Após uma análise conjunta das dimensões de caráter financeiro e não-financeiro poderão ser tomadas decisões com menor índice de incerteza de risco. Os fatores não financeiros são de enorme importância neste contexto. Para Ho e Pike (1992) os gestores devem atribuir uma importância idêntica aos métodos quantitativos e aos aspetos não qualitativos. Segundo Meredith & Mantel (2000) recomendam que a informação diversificada é indispensável para que a tomada de decisão seja apoiada numa análise ampla e apontam uma lista de fatores de marketing, financeiros, produção, administrativos e recursos humanos que devem ser ponderados no seu todo.

2.3.2 Etapas na Preparação do Plano de Negócios

A preparação de um Plano de Negócios contempla as seguintes etapas:

- Análise Externa (Meio Envolverte Contextual e Transacional);
- Análise do Setor / Indústria;
- Análise Interna (Empresa);
- Análise Estratégica (SWOT; Adequação estratégica; Estratégia Corporativa; Estratégia de Negócio).

Desta forma, neste plano será desenvolvida a análise externa, que identifica elementos como o meio envolvente contextual e transacional, indústria e do mercado e análise interna pretende integrar os elementos como os recursos humanos, identificam-se as competências e elabora-se a análise SWOT e para complementar o plano de negócio elabora o Marketing Mix e a Formulação Estratégica. Como complemento é apresentado um plano de investimento e um estudo de viabilidade económico-financeiro.

1.4 Estratégia

Reis (2000) defende que a estratégia reside na construção de uma base de raciocínios capaz de absorver, transformar e adequar-se nas mudanças que vão surgindo. Para o autor mencionado anteriormente, a estratégia compreende um conjunto de decisões que visam orientar a empresa em alcançar os seus fins. Para o autor Freire (1997), o planeamento estratégico divide-se em três momentos: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a organização e implementação da estratégia. Na análise estratégica, introduz-se o pensamento

estratégico, que compara e analisa o meio envolvente e a empresa, a formulação da estratégia identifica a missão, os objetivos e estratégias. A organização e implementação da estratégia devem ter em consideração a estrutura organizacional e a política de gestão da empresa. Suscitar atitudes e comportamentos positivos ajuda a empresa a alcançar os seus objetivos e metas. Segundo Reis (2000), a estratégia aponta as seguintes vantagens:

- A formulação estratégica auxilia na definição da cultura e objetivos corporativos e no alinhamento estratégico;
- As decisões estratégicas decididas em grupo são, possivelmente, as mais sensatas entre as alternativas possíveis;
- A participação dos colaboradores, na formulação da estratégia, aperfeiçoa e melhora a sua perceção da relação produtividade/salário, em cada plano estratégico, aumentando assim a sua motivação;
- A Formulação estratégica clarifica a delimitação de tarefas.

Reis (2000) aponta três tipos de consequências negativas para as quais os gestores devem estar preparados. Um dos apontamentos remete ao facto de que os gestores se envolvem demasiadamente nos assuntos operacionais, reservando pouco tempo para as atividades estratégicas. Além disso, se os que formulam a estratégia não estão completamente envolvidos na sua implementação, não podem contestar qualquer responsabilidade na execução das decisões tomadas. Por último, os gestores devem estar preparados para antecipar e responder à deceção dos colaboradores quando as expectativas não são atingidas.

O pensamento estratégico deve sempre preceder a idealização do planeamento estratégico que, de início, possibilitará que a empresa alcance o êxito, antecedendo e cooperando para a formulação da estratégia.

Para Reis (2000), após a definição da formulação estratégica é necessário recorrer ao planeamento estratégico, onde são definidos os objetivos estratégicos da empresa. Faz-se então, a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, tal como, a constatação dos pontos fortes e fracos da empresa para que, das várias alternativas estratégicas possíveis, se escolha a que parece ter mais probabilidade de conduzir a empresa ao êxito – tal orienta à criação do plano estratégico. Após a formulação estratégica, é necessário que a mesma seja implementada na empresa. Para o autor, o plano estratégico

deve constituir um documento esclarecedor, simples, sintetizado, onde fica expresso e estruturado o pensamento estratégico. O pensamento e o planeamento estratégico têm que estar interligados, já que o pensamento estratégico sem planeamento estratégico origina gestão por intuição, o que conduz ao risco de focalizar excessivamente a solução num único aspeto do problema. No que lhe concerne, o planeamento estratégico sem pensamento estratégico pode levar à inaptidão de análise, à inflexibilidade do processo de planeamento, à falta de visão e criatividade e à restrição de empenho.

As ferramentas do planeamento estratégico segundo Freire (2003, p. 30) “são usadas com frequência para eliminar a subjetividade e a intuição da formulação da estratégia”. Tendo os fundamentos da estratégia definidos torna-se indispensável determinar qual a melhor metodologia para nortear a sua formulação. Para essa análise, as empresas perfilham algumas ferramentas de planeamento estratégico, como a análise SWOT, que proporciona uma análise dos pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*) e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) de um negócio; as 5 forças de Porter, onde se realiza uma análise mais abrangente da concorrência; assim como a matriz *Boston Consulting Group* (BCG) – *Cash- Cows*, *Stars*, *Question Marks* e *Dogs*, um método eficaz de se analisar o ciclo de vida de um produto ou serviço, desempenhar a gestão de marcas, montar planos estratégicos, ou até mesmo uma estratégia de vendas. Para o autor, o objetivo do planeamento estratégico é orientar a empresa ao sucesso, integrando-a no meio envolvente. Todo este processo passa pela seleção dos objetivos, determinação das políticas, identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente, identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, o que aglutina forças e mobiliza a empresa como um todo, em direção ao sucesso ao selecionar as melhores alternativas para as operacionalidades da estratégia.

A criação de uma estratégia deve ser um ato formal e consciente. Porém, essa criação deve ser completa e nítida. A construção do plano de estratégico deverá ser realizado pelos gestores de topo, sendo muito importante a sua participação no processo de criação e supervisão do plano estratégico. O pensamento estratégico não termina na criação da estratégia, na adaptação ao meio envolvente, mas exige sim, uma atitude estratégica moldável por parte de todos os membros da empresa, com vista à identificação constante de novas oportunidades de empreendimento. O plano estratégico deve apoiar-se nas

ponderações dinâmicas dos seus membros para definir, de uma forma clara e concisa, uma orientação estratégica consensual para o futuro da empresa.

2.3.2.1 Análise Externa

De acordo com Freire (1997), a análise externa emerge da necessidade da empresa identificar elementos oriundos do mercado e do meio envolvente, averiguando as principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa opera. A identificação das oportunidades externas que podem constituir ameaças à empresa é um processo fundamental, de modo a mitigar todos e quaisquer riscos que estão fora do seu controlo. Esta identificação permite, por outro lado, avaliar as reais oportunidades para a empresa, e delinear estratégias que se possam transformar em oportunidades de negócio.

O autor Freire (1997) entende que o meio envolvente abrange o ambiente externo em que a empresa está inserida e no qual realiza as suas atividades, persuadindo deste modo os seus comportamentos. A vida da empresa é influenciada pela multiplicidade de aspetos que o meio envolvente exhibe, sejam eles políticos, económicos, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal.

Para uma melhor compreensão do meio envolvente, segundo Freire (1997), deve ser feita uma análise do meio contextual, comum a todas as organizações, e o meio envolvente transaccional. O meio envolvente contextual mostra uma análise mais ampla, que se aplica de uma forma transversal a todas as empresas, enquanto o meio envolvente transaccional incide sobre a indústria.

2.3.2.2 Análise do Meio Envolverte Contextual

Esta análise possibilita identificar fatores que condicionam as atividades da empresa num cenário macro ambiental. Para a caracterização do meio envolvente contextual foi utilizada a análise adotada por Scholes & Johnson (1997), de modo a analisar o contexto externo da empresa. Através dessa técnica de análise é possível estudar as variáveis do meio envolvente contextual a nível económico, sociocultural, político-legal, tecnológico e ambiental, possibilitando ter uma análise global. De acordo com autor Scholes e Johnson (1997):

Contexto Económico: análise de indicadores económicos que possam afetar a perspetiva do negócio e a rentabilidade da empresa. A taxa de inflação e a taxa de juros são

igualmente variáveis do contexto económico que influenciam as decisões empresariais. O contexto económico de qualquer empresa inclui ainda variáveis adicionais como a taxa de câmbio, a taxa de desemprego, a balança comercial, os custos energéticos e a taxa de poupança;

- Contexto Sociocultural: retrata estilos de vida, em Portugal ou em outros países desenvolvidos. Refere-se também aos padrões de consumo ou mesmo à inserção das mulheres no mercado de trabalho. Os valores sociais constituem uma fonte de novas oportunidades, em especial, a crescente preocupação com a proteção do meio ambiente. Fatores demográficos como a taxa de natalidade ou a estrutura etária da população constituem variáveis adicionais do contexto sociocultural que as empresas devem ter em consideração. A Taxa de analfabetismos, a distribuição geográfica da população, o nível educacional e a composição étnica da população, todos esses fatores podem influenciar o desempenho das empresas;
- Contexto Político-legal: designa um grupo de variáveis que intervêm no desempenho da atividade, através dos princípios legais políticos, ajustando a alocação de poder. A estabilidade política é um dos principais fatores do contexto político-legal, porque condiciona o investimento pelos agentes empresariais. A adoção de políticas económicas liberais tende a contribuir para a conceção a longo prazo de novas empresas e de mais empregos. O enquadramento legal é um fator adicional a ter em consideração na análise do contexto político-legal. Legislação laboral, restrições ao comércio, legislação anti monopólio e a prática de *lobbying* são algumas variáveis adicionais do contexto Político-legal;
- Contexto tecnológico: incorpora em um grupo de variáveis que influenciam no funcionamento e na atividade de uma empresa, traduzindo o progresso tecnológico da sociedade, condicionando a novas tecnologias, novos procedimentos, avanços na ciência, políticas de qualidade, certificação, influenciando o desempenho e atividade da empresa;
- Contexto Ambiental: composto por variáveis do contexto ambiental caracterizadas por proteções ambientais e políticas e fomentos governamentais. Os fomentos governamentais têm o objetivo de equipar as empresas com novas tecnologias para que as mesmas apostem na certificação ambiental.

2.3.2.3 Análise do Meio Envolve Transacional

Em oposição à análise macro ambiental anteriormente, a análise do meio envolvente transacional abrange a nível micro ambiental, mostrando os elementos que se correlacionam na indústria onde a empresa atua. Os principais elementos que compõem o meio ambiente transacional das empresas são os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade (Freire, 1997)

- **Clientes:** Considera Freire (1997) que os clientes apresentam geralmente características distintas, conforme os seus objetivos, necessidades e padrões de consumo, sendo primordial identificar com exatidão a natureza e comportamento dinâmico dos vários segmentos do mercado. Constata ainda que a segmentação de mercado pode-se recorrer aos critérios genéricos: quem compra o quê, para quem, quando, onde, porquê e como.
- **Concorrentes:** são concorrentes atuais e potenciais dos produtos/serviços aqueles que satisfaçam as mesmas necessidades do mercado. Para Freire (1997) a recolha e tratamento de informação sobre os concorrentes diretos de uma empresa tem dois objetivos: possibilitar a curto prazo, a comparação sistemática dos indicadores comuns de desempenho económico; a médio prazo remete para a fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos competidores, consentindo, desse modo, a celeridade da resposta às alterações do mercado e dos concorrentes.
- **Fornecedores:** Segundo Freire (1997), os fornecedores são todos os agentes económicos que prestam serviços ou fornecem bens indispensáveis ao exercício da atividade numa determinada indústria. Por conseguinte, deve-se analisar todo o tipo de fornecedores de produtos e serviços requeridos por uma indústria, mantendo uma perspetiva alargada dos *inputs* requeridos pelas empresas, por forma a identificar com rigor as tendências nos diversos mercados a montante da indústria.
- **Comunidade:** organizações não devem ser analisadas fora do contexto da comunidade em que se insere. Nesta interpretação e citando Freire (1997, p. 77) “a análise da comunidade deve ainda incidir sobre a atuação de outros agentes e grupos de interesse de carácter nacional ou internacional, como o governo, as associações sindicais e patronais, as organizações ambientais e de defesa do consumidor ou as associações industriais, na medida em que possam influenciar, direta ou indiretamente, a evolução dos mercados e das indústrias em que a empresa atua”.

2.3.2.4 Análise da Indústria

A análise da indústria permite compreender a potencialidade de uma empresa em relação à sua entrada no novo mercado. Através de uma análise particular do setor é possível avaliar as suas condicionantes e atratividade permitindo à empresa a sua ambientação e consolidação no setor. Um método de análise da atratividade de uma indústria compreende o modelo das cinco forças idealizada por Porter (1996), possibilitando numa avaliação qualitativa dessas forças, comportando num recurso fundamental para a análise do setor.

2.3.2.4.1 Modelo de cinco forças competitivas de Porter

Porter (1999) explica que o nível de rivalidade e de oportunidade de indústria dependem de um conjunto de fatores. O autor propõe um modelo de análise de cinco forças capazes de influenciar o comportamento de uma empresa. De acordo com esta ferramenta, a atratividade é o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, em que da sua análise e corelação, permitirá a empresa encontrar uma posição dentro da indústria que a permite defender-se melhor dessas mesmas forças ou influenciá-las a seu favor (Porter, 1999. P.28). Este modelo avalia a natureza e a intensidade das forças competitivas, conforme a *Figura 1*.

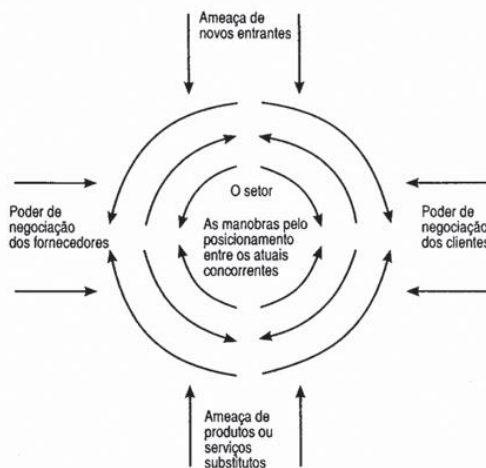


Figura 1- Forças que governam a competição num setor

Fonte: “Competição: Estratégias competitivas essenciais”, Porter 1999:28

Esta análise estratégica consiste em avaliar as decisões estratégicas conduzidas pela empresa para alcançar o seu objetivo, ser competitiva por via do aumento da sua rentabilidade, sendo que, ao nível das cinco forças de Porter. A empresa é mais bem-sucedida quanto mais competitiva for.

2.3.2.5 Análise do ciclo de vida da Indústria

Segundo Freire (1997, p. 89) “ao longo do ciclo de vida de uma indústria, as vendas totais dos concorrentes costumam atravessar quatro fases distintas: introdução, crescimento, maturidade e declínio”. A *Figura 2* retrata esse ciclo.

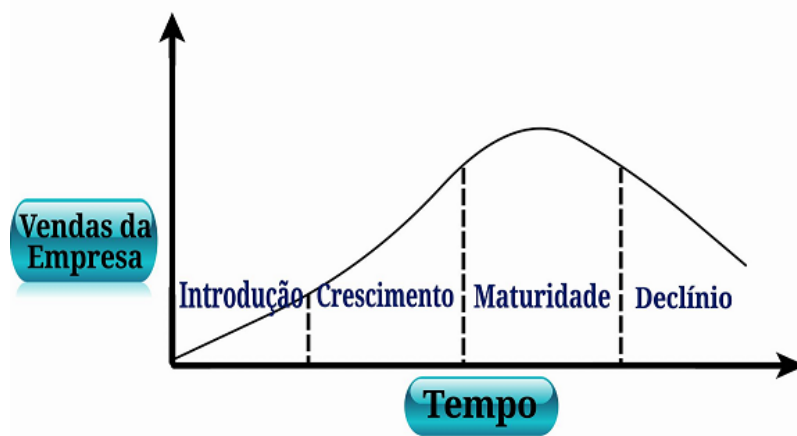


Figura 2- Fases do Ciclo de Vida da Indústria

Fonte: Adaptado “Estratégia: Sucesso em Portugal”, Freire 1997:89

Para Freire (1997, p.89) “a fase da introdução assinala-se por poucas empresas a atuarem no mercado, a maioria dos consumidores ainda desconhece as características e benefícios dos produtos e as vendas crescem vagarosamente.”

Na fase crescimento o “número de concorrentes e de consumidores aumenta bastante, existem instabilidade crónicas entre a oferta e a procura e, por esse motivo, as vendas crescem rápida, mas oscilante”, (Freire 1997, p. 89).

Em relação a fase da maturidade, “o ritmo de crescimento das vendas atenua, a intensidade competitiva aumenta e os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado”, (Freire 1997, p. 90).

Na última fase do ciclo de vida da indústria, o declínio regista uma diminuição das “vendas globais do setor, existe excesso de capacidade e vários competidores começam a abandonar a indústria”, (Freire 1997, p. 90). Freire (1997, p. 90) refere que “nas fases de introdução e declínio, a estrutura da indústria é muito variável, dependendo dos fluxos irregulares da procura e da oferta. Nas fases de crescimento e maturidade a generalidade dos setores apresenta uma natureza concentrada ou fragmentada por longos períodos de tempo, assim, de acordo com a evolução no ciclo de vida, cada negócio tende a assumir as

características de quatro estruturas de indústrias”. De acordo com o autor anteriormente citado, existem quatro estruturas indústrias específicas, demonstrado na *Figura 3*.

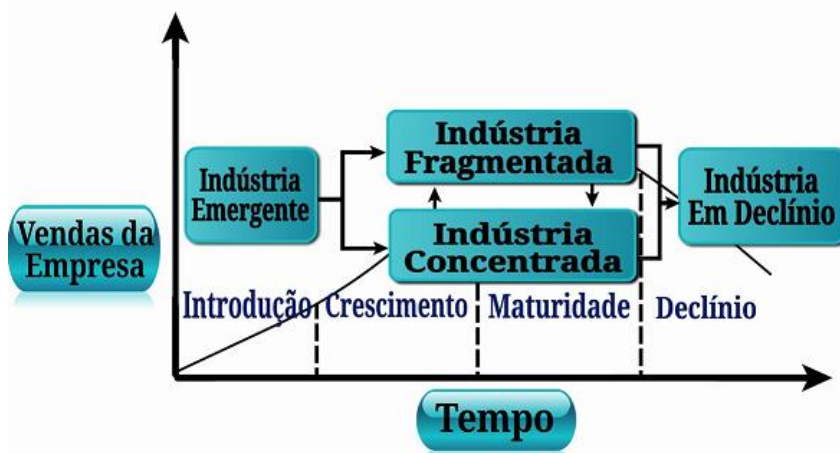


Figura 3- Evolução da Estrutura da Indústria

Fonte: Adaptado de: *Estratégia: Sucesso em Portugal*”, Freire 1997:90

Indústria Emergente: “O setor começa a desenvolver-se a atrair novas empresas, podem originar de inovações tecnológicas, mudanças na estrutura de custos, alterações sociais ou económicas do meio envolvente” (Freire, 1997, p.90).

Indústria Fragmentada: “O setor está estabelecido, poucas empresas detêm uma quota de mercado significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria. As Indústrias fragmentadas podem ter origem em barreiras à entrada, economia de escala, custos de transporte, entre outros” (Freire, 1990, p. 90).

Indústria Concentrada: “O setor está estabelecido, um reduzido número de empresas detém uma quota significativa do mercado e pode influenciar a evolução da indústria. Para as empresas que competem ou poderão vir a competir numa indústria concentrada, é conveniente adotar alternativas estratégicas” (Freire, 1997, p. 90).

Indústria em Declínio: “O setor encontra-se em recessão e muitas empresas decidem abandoná-la. O declínio da indústria pode ter origem na substituição tecnológica, em efeitos demográficos, nas mudanças nos gostos e valores sociais “, (Freire, 1997, p. 90).

Dessa forma, antes de tomar decisões estratégicas, a empresa deve fazer uma análise pormenorizada do ambiente e das suas capacidades internas para selecionar estratégias que se adequem ao tipo de indústria e com a evolução que esta poderá sofrer.

2.3.2.6 Análise do Mercado

No planejamento estratégico, para além das análises do meio envolvente, a estrutura da indústria e da sua atratividade, é essencial distinguir as principais conjunturas que necessitam de ser satisfeitas para garantir o sucesso da empresa – os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, as variáveis que oferecem mais valor aos clientes e que possibilitam uma distinção face à concorrência.

Na análise de mercado umas das abordagens mais relevantes do plano de negócios, mas também a mais difícil de compor pela sua complexidade e variedade, segundo Salim, *et al.* (2005).

Conforme Freire (1997, p. 96) “os fatores críticos de sucesso têm origem a combinação de características dos clientes com a natureza da concorrência”, para determinar os requisitos para o sucesso num negócio, é conveniente começar por identificar os fatores-chave de compra e de concorrência. Os fatores-chave de compra resultam da análise dos clientes enquanto os fatores-chave da concorrência resultam da análise dos competidores. Através do cruzamento destes dois fatores, resultam os denominados FCS.

Os FCS são aqueles fatores necessários para que a empresa cumpra com os seus objetivos de longo prazo, para não ceder às forças do setor onde está inserida, indo também de encontro à descrição das cinco forças de Porter. De acordo com este contexto, as empresas mantêm a sua competitividade no setor onde se insere, diminuindo a concorrência ou, caso seja inevitável, perspetivando uma possível alteração de setor, sendo ao FCS ponderados, neste contexto, como barreiras que conferem à empresa uma vantagem competitiva ou um elevado nível de *performance* que, não dando uma vantagem distinta, consentem que a empresa possa apresentar uma oferta mais genérica de resultados de acordo com os seus objetivos. Todavia, a diminuição no nível de *performance* ou degradação da manutenção dos mencionados fatores, pode prejudicar a posição da empresa no mercado.

Para que o projeto tenha sucesso este depende da identificação e desempenho dos FCS, sendo importante proceder à determinação desses fatores, o que pressupõe os seguintes procedimentos: a recolha de informação, a identificação dos FCS do mercado, e a adequação dos mesmos à realidade da empresa.

2.3.2.7 Análise Interna

A análise interna de uma empresa visa determinar e avaliar as capacidades, deficiências, qualidades, forças ou fraquezas da mesma. A análise aos recursos da empresa é fundamental pois permite realizar um diagnóstico da empresa, nomeadamente:

- Nos recursos humanos deve-se analisar o número de colaboradores, perfil dos colaboradores, as capacidades técnicas e científicas, capacidade de trabalho individual ou em grupo, a qualificação dos colaboradores, entre outros.
- Os Recursos financeiros permitem analisar a situação económico-financeira, no que diz respeito às receitas, gastos e o nível de endividamento, o grau de liquidez e solvabilidade. Freire (1997) considera que, para além disso, é necessário sondar a situação financeira das organizações que se relacionam com esta, com os fornecedores, clientes, parceiros de negócios e outros.
- Os Recursos Organizacionais são recursos intangíveis que retratam o valor que a empresa tem no mercado através da sua notoriedade, confiança dos parceiros comerciais e visibilidade.

Para Freire (1997) é conveniente que as empresas colaborem com outras empresas no sentido de ampliar a capacidade dos recursos humanos, financeiros e organizacionais, de modo, a fortalecer as suas posições competitivas com benefícios recíprocos.

2.3.2.8 Competências Centrais

As competências centrais são as capacidades mais relevantes que caracterizam a empresa e que integram os fatores críticos de sucesso visando a satisfação das necessidades dos clientes do setor.

Segundo Freire (1997), as organizações precisam de intensificar constantemente as suas competências centrais de forma a assegurar a sua vantagem competitiva sobre a concorrência, seguindo as evoluções do mercado e da concorrência, certificando assim um progresso sustentável da empresa.

Nas competências centrais são identificados os recursos, onde a empresa é melhor ou pior que os seus concorrentes, assim, a empresa pode distinguir e reforçar as áreas onde possui uma desvantagem competitiva no mercado. A empresa precisa fazer uma comparação constante com a concorrência para identificar os seus pontos fracos e fortes. Para o mercado, um ponto forte é satisfazer melhor as carências dos clientes do que a concorrência, sendo

que, ao contrário, quando uma atividade não satisfaça as necessidades dos clientes, constitui-se como sendo um ponto fraco da empresa. Os pontos fortes e fracos não provêm apenas da qualidade e quantidade, sendo que, dois concorrentes com os recursos iguais podem ter resultados distintos. Para que isso aconteça basta que um dos concorrentes tire melhor proveito das sinergias dos seus recursos o que poderá conduzir a um aumento de receitas e uma diminuição de custos. A apreciação dos pontos fortes e fracos de uma empresa também deve ter em ponderação a evolução das condições de atratividade, do ciclo de vida e da estrutura da indústria.

2.3.2.9 Marketing

Para uma melhor implementação da estratégia deve-se elaborar um plano de marketing que servirá como base para análise financeira, portanto, será a partir dos valores previsionais expostos que será elaborada a análise financeira do projeto.

Marketing não é apenas comunicação, o marketing são ações previstas ontem, postas em prática hoje, que provocarão resultados mais tarde, resultados esses que sujeitam da capacidade da execução da empresa (Nunes *et al.*, 2008).

Para Westwood (2006) planejar é dos papéis mais importantes da gestão. O plano de marketing é a fonte chave de informação do plano de negócios de uma empresa. Para o mesmo autor o plano de marketing identifica as oportunidades mais promitentes para a empresa e faz o estudo de como entrar e manter uma posição forte em determinados mercados. No fundo, o plano é uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do marketing mix em um plano de ação coordenado. Para Alegre (2008), o plano de marketing constitui uma das ferramentas mais relevante no processo de gestão, direcionando e norteando os esforços de marketing da empresa.

Conforme Dolabela (1999), a pesquisa do marketing para o plano de marketing é fragmentada na área de análise de mercado, o qual analisa o mercado, clientes, concorrentes, oportunidades, fornecedores, entre outros, e na estratégia de marketing, onde se distingue o produto ou serviço a oferecer ao mercado tendo em consideração os 4p's definidos por Kotler & Keller (2006), *Product, Price, Placement e Promotion*.

A análise de mercado segmenta-se em análise de clientes, análise da concorrência, análise de fornecedores e análise ambiental, segundo Campagnolo (2007). No plano de

marketing menciona-se a venda, preços, promoção e publicidade. Para esse autor, os princípios basilares da estratégia devem alterar-se em práticas.

O plano de marketing deverá mencionar as potencialidades e desafios do mercado em que a empresa está inserida, para conseguir uma vantagem competitiva sustentável que os concorrentes não podem alcançar.

Dornelas (2001) defende que é necessário posicionar o produto, a atingir o público-alvo identificado no segmento e mercado, deste modo, a empresa criará uma imagem do produto tentando diferenciá-lo da concorrência. Atributos como estilo, embalagem, marca, garantia, qualidade e assistência técnica entre outros serviços, são atributos que devem ser considerados na produção do produto ou serviço, na ótica de Kotler & Keller (2006). No final, pretende-se que o plano estratégico e de Marketing tenha a capacidade de mudar mentalidades e que em última análise, permita ao Cliente escolher a empresa em detrimento de todas as restantes porque esta é diferenciadora (positivamente).

Segundo Ambrózio (1999, p. 15) “o plano de marketing é o espelho, a parte escrita do processo de planeamento de marketing, é preciso que o documento contenha todos os detalhes necessários à ação que será implementada. É preciso que seja flexível, permitindo alterações, e que seja adaptável às mudanças de rota que geralmente ocorrem”. Em relação a estrutura do plano de marketing, não deve ser fixa, podendo mudar de autor para autor, sendo que quase todos irão efetuar uma análise pormenorizada do contexto da empresa. Para Kotler & Keller (2006) a estrutura do plano de marketing é suportada pela análise ambiental, objetivos de marketing, estratégia de marketing, planos de ação e demonstração de resultados e controlos.

Seguido da análise do meio envolvente e do plano de marketing, o plano de negócios deve incluir um plano financeiro para que a avaliação do projeto seja completa e realista e que a decisão seja determinada na base em critérios diferenciados, tanto de carácter subjetivo e objetivo.

2.3.2.10 Análise SWOT

A análise SWOT é uma sigla inglesa para Pontos Fortes (*Strengths*), Fraquezas ou Pontos Francos (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), foi desenvolvida nos anos 60, por Kenneth e Roland, ambos professores da *Harvard Business School*.

A análise SWOT é uma sigla inglesa para Pontos Fortes (*Strengths*), Fraquezas ou Pontos Fracos (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), foi desenvolvida nos anos 60, por Kenneth e Roland, ambos professores da *Harvard Business School*.

Para justificar a necessidade da aferição da posição da empresa no setor em que atua, devem ser analisados os pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades, que surgem como ferramentas de estratégia, originando a Matriz SWOT (Serra *et al.*, 2010). Quando os pontos fortes de uma empresa estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para atender as oportunidades de mercado, a organização será certamente competitiva a longo prazo. (Serra *et al.*, 2010).

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (oportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 4- Modelo de Análise SWOT

Fonte: “ Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio”, Moreno, 2012:15

A verificação das forças e fraquezas assim como das oportunidades e ameaças na análise SWOT deriva dos efeitos de uma investigação onde se combina as circunstâncias internas com o meio envolvente da organização. O intuito da análise SWOT é assimilar elementos influenciadores e demonstrar como eles conseguem afetar as atividades organizacionais, tendo em atenção as quatro variáveis (forças, fraquezas, ameaças e oportunidade), com o suporte das informações obtidas da empresa poderá traçar novas estratégias.

No ambiente Interno (forças e fraquezas) compreende-se que uma empresa é constituída por variáveis controláveis, sendo que sua adequação pode ser um instrumento

apropriado ou adverso ao seu desenvolvimento. Adaptabilidade para crescer, competências da marca e as habilitações em P&D (pesquisa e desenvolvimento) são paradigmas de pontos fortes que devem fazer parte de uma empresa.

Além de analisar o ambiente interno, é necessário ter uma pesquisa das forças macro ambientais (oportunidade e ameaças), que inclui a demografia, a economia, mudanças técnicas e as alterações de estratégias governamentais que influenciam nos processos organizacionais, (Serra, *et al.*, 2010).

A empresa precisa estar preparada para investigar tendências e desenvolvimentos importantes, devendo ser uma das suas principais preocupações, e para cada tendência ou desenvolvimento, a gestão precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas.

2.3.3 Análise Viabilidade Económica e Financeira

O estudo de viabilidade económica e financeira é necessário para avaliar a constituição de uma nova empresa ou para a realização de projetos para empresas em atividade. Este elemento é importante no processo de tomada de decisão, permitindo analisar quantitativamente a potencialidade do negócio, estimando o seu impacto pela ótica económico-financeiro. A análise da conjuntura da empresa, do seu planeamento estratégico traduzido em ações e respetivos custos e receitas, consente em elaborar uma série de conjecturas quantificáveis permitindo ao promotor verificar a viabilidade do negócio apresentado.

Para a análise da viabilidade do negócio, são consideradas três critérios de rendibilidade. VAL, TIR e *Payback*, como suporte de decisão à criação do negócio.

A VAL é um indicador de rendibilidade que aglomera os fluxos líquidos atualizados gerados pelo projeto. Esta conceção pode ser entendida como a quantificação do efeito do investimento na riqueza de uma empresa, na visão de maximização da riqueza. Segundo Soares et al., (2008), o VAL é o modelo de avaliação mais utilizado e que menos objeção levanta, isto porque tem em ponderação as principais variáveis ao longo dos anos de vida do projeto. A fórmula para o cálculo do VAL, é dada pela expressão:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

(Equação 1)

t, é o número do período;

n , é o número total de períodos da vida útil do projeto ou do horizonte temporal da análise;

CF_t , é o valor do Cash-Flow, positivo ou negativo, gerando pelo projeto no período t ;

K , é a taxa atualização.

Regras de decisão

$VAL > 0$, o projeto é aceite (investir)

$VAL < 0$, o projeto não tem interesse (não investir)

$VAL = 0$, o projeto continua a ser interessante (Indiferença)

Se o VAL for positivo simboliza que o investimento deve ser aceite, pois ajudará a aumentar a riqueza dos titulares do capital. Os fluxos pela atividade são suficientes para pagar os investidores e ainda gerar reservas. Caso o VAL seja negativo o investimento deve ser, em princípio, recusado, porque não é viável seguir com o projeto, porque põe em causa a saúde financeira da empresa. Se o VAL for igual a zero, o investimento é imparcial em termos de efeitos sobre a riqueza, e a decisão de arriscar fica nas mãos do promotor, sendo que, existe uma grande probabilidade do projeto se tornar inviável.

A Taxa Interna de Rendibilidade representa a taxa máxima de rendibilidade do projeto. Traduz a taxa que o investidor obtém em média em cada ano sobre os capitais que se mantêm investidos no projeto, enquanto o investimento inicial é recuperado progressivamente, ou seja, a taxa de rendibilidade periódica do capital investido. O seu cálculo pode ser efetuado, igualando a expressão do VAL a zero:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

(Equação 2)

Fonte: Silva (2015)

Este indicador de rendibilidade complementa-se com o indicador do VAL, principalmente em decisões entre projetos simples e convencionais:

- $VAL \geq 0$ quando $TIR \geq$ taxa de custo do capital (k), indica que o projeto é viável;
- $VAL < 0$ quando $TIR < \text{taxa de custo do capital } (k)$, indica que o projeto não é viável pois a taxa de retorno exigida pelos investidores é superior à taxa máxima que o projeto pode apresentar.

Em relação ao período de recuperação do investimento (payback), este permite aferir o período de tempo necessário para que os fluxos gerados pelo projeto cubram na totalidade o investimento que foi realizado para os obter. Este indicador de liquidez do projeto, indica a rapidez com que o capital investido é recuperado, representando uma variável significativa para os promotores do negócio, em decisões de investimento. Este indicador não faz qualquer referência à rentabilidade do investimento, sendo calculado através da expressão:

$$\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cash Flow Líquido}}{(1+k)^t} = I_0$$

(Equação 3)

Fonte: Silva (2015)

2.4 A importância da Informação na Análise da Viabilidade Económico-financeira

Com a globalização, aumento da velocidade da tecnologia e a internacionalização económica, as empresas precisam reorganizar a gestão empresarial a fim de se compatibilizar com os padrões internacionais de qualidade e produtividade exigidos pelo mercado mundial. Na alta competitividade, estratégias e informações são importantes para analisar a consistência e rentabilidade de um projeto ou de sobrevivência de uma empresa. Uma importante ferramenta é o estudo de viabilidade económico-financeira e a informação que nele consta, um planeamento detalhado da realidade de um negócio.

Analisar a viabilidade de qualquer projeto pode ser a grande diferença entre o sucesso e o fracasso desse projeto independentemente do canal de distribuição que o empresário pretenda utilizar. As variáveis de mercado e a postura dos concorrentes tornam cada vez mais arriscado implementar qualquer plano sem um embasamento técnico, obtido por meio de um estudo de viabilidade económico-financeira.

Para se elaborar um projeto de investimento e analisar sua viabilidade económico-financeira é necessário ter todas as informações relevantes para a sua implementação, tais como matérias necessários, custo de produção, entre outros. De acordo com Woiler & Mathias (2008, p. 15) “O projeto de investimento é um conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento. Nestas condições, o projeto não se confunde com as informações, pois ele é entendido como sendo um modelo que,

incorporando informações qualitativas e quantitativas, procura simular a decisão de investir e suas implicações”

A ferramenta “viabilidade económico-financeira” permite analisar produtos e serviços, a rentabilidade real, avalia o mercado e potencialidades do negócio. Um dos focos principais é a gestão de custo, requisito essencial para a manutenção de uma empresa, pois, o lucro real nem sempre está presente na realidade das organizações. Neste estudo constam as características técnicas, natureza e destino dos serviços, delimitações do mercado-alvo, análise de demanda e da oferta, consumo e tendências, nível de utilização, disponibilidade de crédito, concorrência, vantagens competitivas, estratégias de implantação e desenvolvimento, rentabilidade, necessidades de capital de giro, cronograma físico-financeiro, taxa interna de retorno, análise de riscos, análise de cenários e sensibilidade, aspetos sócio ambientais, taxa de inflação, entre outros. Portanto, a informação para fazer uma análise precisa e com exatidão é de fundamental, sendo necessário que essas informações descritas acima sejam o mais realistas, atuais e fidedignas possível, para que a tomada da decisão pelo gestor, seja uma decisão acertada para a expansão do seu empreendimento.

Para ressaltar a importância da informação na construção na análise da viabilidade económico-financeira, Rascão (2008) considera “A informação para apoio à tomada de decisão, é um recurso valioso nas organizações, tão importante como o capital ou o pessoal, visto que sem informação não podemos sobreviver, pelo que este recurso terá que ser gerido e forma a tirar o maior proveito possível).

3 Caracterização da Organização

A empresa Globalseven foi constituída em 23 de dezembro de 2013, sob forma de uma PME, sendo que na sua génese suas atividades iniciais da empresa relacionaram-se com às áreas da Contabilidade e apoio Fiscal do nível de Consultoria. Hoje é uma empresa no ramo de consultora de gestão empresarial, inovação, empreendedorismo, internacionalização, tecnologia e realiza projetos qualificados que vão desde a elaboração e implementação de soluções até à supervisão e coordenação de trabalhos, passando por estudos e diagnósticos diversos.

A empresa dispõe de uma equipa multidisciplinar com vasta experiência académica e empresarial em finanças, empreendedorismo, economia, *branding*, engenharia renováveis e gestão de PME, cooperando proactivamente a sustentabilidade e competitividade dos seus clientes. Tem uma vasta experiência no âmbito da consultoria dirigida maioritariamente a pequenas e médias empresas que permitem alcançar objetivos empresariais, no âmbito da modernização tecnológica e internacionalização, imprescindíveis à manutenção de níveis de competitividade e produtividade adequados ao aumento da concorrência emergente dos diferentes mercados. Dirigindo, assim, a capacidade de intervenção nos domínios da consultoria especializada em organização e gestão, estudos e projetos de investimento (Globalseven,2016).

3.1 Objetivos Estratégico

Os objetivos estratégicos desde 2016 até 2020 refletem no planeamento feito pela direção geral da empresa, que integra uma estratégia formulada a medio longo prazo. A empresa com intuito de reduzir a dependência em relação ao mercado nacional e, consequentemente, o risco do negócio, a empresa tem com objetivo fundamenta a sua expansão geográfica para mercados internacionais. Para tal, irá encetar um ambicioso processo de internacionalização para mercados emergentes (Turquia, Moçambique, Brasil e Espanha) países com elevada procura por soluções tecnológicas ligadas às tecnologias de informação e exportar seus serviços de consultoria fiscal, contabilidade e finanças (GlobaSeven, 2016).

3.2 Morada

Sede da empresa localiza na Avenida Bento Gonçalves n.º 24 – 1º D, 2910-431, Distrito de Setúbal, Portugal. Na Figura 1 pode ser vista a parte exterior da empresa Globalseven.



Figura 5- Localização da Empresa Globalseven

Fonte: Mapas do Google, (Google, 2016)

3.3 Missão

A missão da Globalseven é “orientar e apoiar o crescimento sustentado das empresas clientes, através da aposta em processo de inovação, investigação e desenvolvimento tecnológico, inovadores e de atuação ao mercado global”. (Globalseven, 2015).

3.4 Visão

Sua visão é “ser reconhecida como uma empresa de referência nas áreas da consultoria tecnológica, informática e IT, inovação e empreendedorismo e fornecedora de soluções criativas e inovadoras para aumento das forças de vendas”. (Globalseven, 2015).

3.5 Valores

Para Globalseven os “princípios de atuação assentam num reconhecimento *know-how* técnico e humano e num serviço personalizado e de acompanhamento constante do cliente e de elevada qualidade. (Globalseven, 2015).

- Inovação;

- Criatividade;
- Ética;
- Simplicidade;
- Atitude de Excelência;
- Valorização das Pessoas;
- Compromissos com Resultados;
- Responsabilidade Social”.

3.6 Compromisso

Globalseven assume os compromissos perante cada cliente:

- Implementar projetos de excelência;
- Criar valor acrescentado nas PME através da obtenção de resultados sustentáveis;
- Reforçar a competitividade nas empresas;
- Impulsionar o Empreendedorismo e a Inovação nacionais. (Globalseven, 2015).

3.7 Recursos Humanos

A empresa apresenta uma estrutura organizacional simples de modo a garantir um planeamento, execução e acompanhamento das funções nucleares da atividade da empresa. Com o crescimento da sua atividade, a empresa está constituída de acordo com os departamentos funcionais, representado no organograma da *Figura 6*.

Na função desempenha pelo Diretor Financeiro, o mesmo realiza o acompanhamento de processos de gestão (faturação e finanças), responsável pela gestão de contas bancárias, pagamentos, investimentos, análise de risco financeiro e análise económica dos mercados globais; e atividades de apoio à direção e da relação com serviços de apoio externos. Os Recursos deste Departamento prestarão ainda auxílio à direção na prestação de serviços de consultoria fiscal e em atividades de contabilidade.

Diretor de Projetos é responsável pelas atividades de planeamento, estruturação e definição de objetivos e metas inerentes aos projetos de consultoria de negócios, empreendedorismo, inovação, investigação e desenvolvimento tecnológico que a Globalseven irá conduzir para os seus clientes, incluindo o estudo de viabilidade económico-financeira.

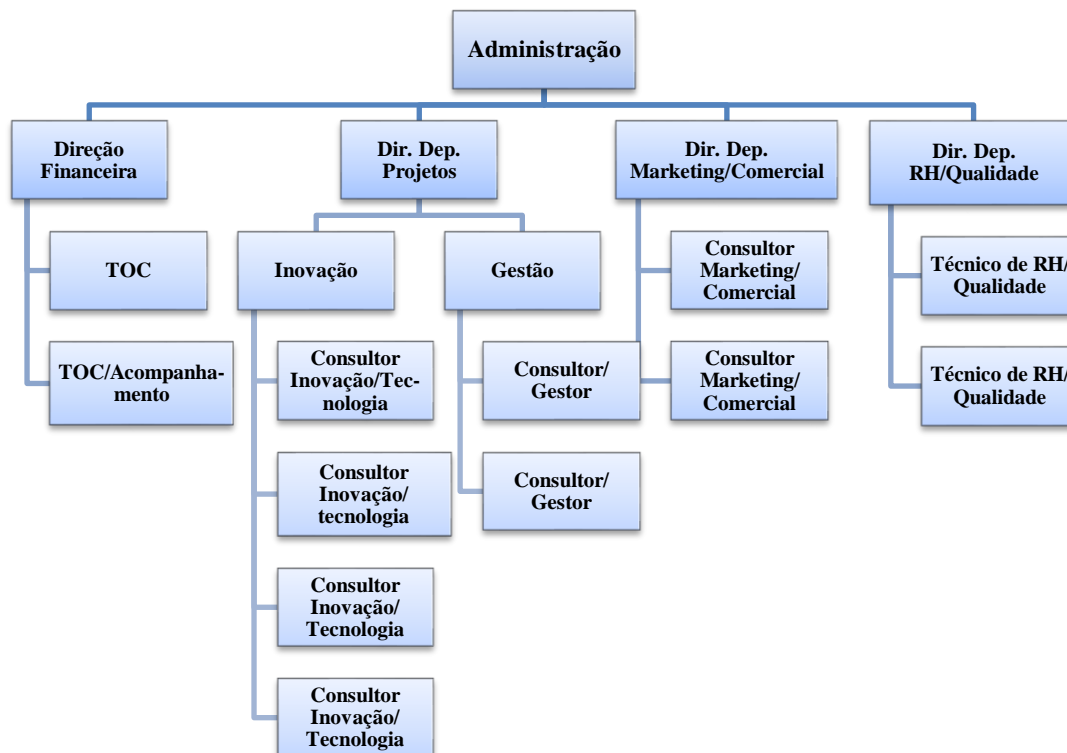


Figura 6- Organograma Hierárquico da Globalseven

Fonte: Manual de Acolhimento (Globalseven, 2015)

Direção do Departamento de Marketing/Comercial realiza assistência e vendas aos clientes da empresa, é da sua responsabilidade fazer a prospecção, divulgação e promoção no mercado nacional e internacional. Tem sob sua alçada o projeto de internacionalização, valida as propostas junto ao departamento administrativo/financeiro, realizar relatórios de mercado e de novos contatos a clientes, atualizar a base de dados do cliente e coordenar a atividade comercial, angaria novos clientes, além do que foi descrito no contexto, também é responsável pela promoção, comunicação e relações públicas; planeia e coordena as atividades da Política de Promoção e Divulgação da empresa.

A Direção do departamento de Recursos Humanos e Qualidade é desempenha pelo mesmo colaborador, sendo que este colabora na implementação, na manutenção e na otimização do Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança da Informação, Responsabilidade Social e Investigação, Desenvolvimento e Inovação, e garantirá a gestão departamental e dos recursos humanos da empresa, ao nível do recrutamento, gestão e renovação contratual, definição e implementação de planos de formação dos RH, objetivos e metas de produção.

3.8 Caracterização dos Ativos SI/TI

As empresas modernas requerem ampla variedade de equipamentos computacionais, *software* e recursos de comunicação para desempenhar suas atividades e resolver problemas organizacionais básicos e complexos.

Para entender melhor o que é sistema de informação, o autor O'Brien (2004, p. 6) define sistema de informação como “um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, rede de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”.

Todas as questões relacionadas com Sistemas e Tecnologia de Informação são administradas pelo departamento de Tecnologia de Informação da empresa Globalseven e a mesma conta com vinte e um funcionário e um estagiário no departamento de gestão. Todos os funcionários tem portáteis, uma impressora para uso de todos e o estagiário leva seu portátil para desenvolver suas atividades definidas pela empresa.

As principais ferramentas colaborativas são:

Onedrive, Skype *for business*, Primavera 5; Office 365; Ferramenta customizado para análise e estudo de viabilidade.

No presente momento a empresa não dispõem de um *Data Center*, a comunicação da empresa é feita através da infraestrutura de rede local: Local Área Network, por cabo e sem fios.

4 Descrição das Atividades Desenvolvidas

Este estágio foi realizado no âmbito do trabalho final do Mestrado em Sistema de Informação Organizacional e teve a duração de 9 meses, tendo decorrido nas instalações da empresa Globalseven.

4.1 Introdução das Atividades Desenvolvidas

O estágio consistiu na realização da análise de projeto de investimento para empresa JCS a concorrer ao fundo perdido FEDER, pelo “Portugal 2020” e compreender processos e fatores que contribuem para a maximização do valor da informação.

A empresa JCS é uma PME que atua no ramo da contabilidade no Distrito de Évora, e pretende concorrer aos Sistemas de Incentivos à Internacionalização e Qualificação de PME do programa Portugal 2020 ao fundo perdido comunitário pelo programa Portugal 2020, nas tipologias de Internacionalização e Qualificação das PME. A tipologia de Internacionalização tem como objetivo a concessão de apoios financeiros a projetos que reforcem a capacitação empresarial das PME para a internacionalização, com vista a promover o aumento das exportações através do desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais e processos de qualificação das PME para a internacionalização.

Com a tipologia de Qualificação pretende-se promover a competitividade, flexibilidade e capacidade de resposta ao mercado global das PME, em domínios imateriais.

4.1.1 Metodologia

Os projetos nem sempre atravessam uma sequência organizada de planeamento, aprovação e execução. De acordo com a metodologia, a elaboração deste projeto, seguiu alguns dos passos já aprovados pela empresa de acolhimento. Entre esses passos destaca-se a reunião com o cliente, necessária para conhecer qual tipologia dos fundos perdidos o projeto de investimento do cliente se enquadra; num segundo momento, a recolha de informação e documentação que é encaminhada para ser analisada pela equipa que irá elaborar o projeto. Após análise da documentação e o *feedback* positivo da equipa de projeto, o departamento de Marketing/Comercial elabora uma proposta comercial, em *power point*, a qual é enviada para ser analisada pelo cliente. Após a adjudicação da proposta é autorizada a elaboração do projeto de investimento e plano de negócios. No âmbito da metodologia a

estagiária esteve enquadrada nas reuniões comerciais, na verificação dos documentos e na execução dos projetos.

4.1.2 Recursos Humanos

A empresa de acolhimento Globalseven numa primeira abordagem alocou a estagiária no departamento de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico; após uma semana nesse departamento foi encaminhada a desenvolver as suas atividades no departamento de Gestão e Inovação sob a orientação da colaboradora Maria Luísa Mendes Coelho.

Recursos	Função
Alexandre Jaleco	Gestor do Projeto
Joaquim Neves	TOC
Luísa Coelho	Consultora de Gestão e Inovação/Tutora
Ricardo Rocha	Consultor de Gestão e Inovação
Josivânia Silva	Estagiária

Quadro 1- Recursos humanos do projeto

A estagiária foi responsável na elaboração de todas as fases do projeto em estudo, mas sob a colaboração de todos os recursos acima mencionado.

4.2 Plano de Negócio da Empresa JCS

O Plano de Negócios é um documento inerentemente estratégico. A subjetividade associada à criação de um plano com sucesso está relacionado com a identificação, estruturação, análise interna e organização de elementos-chave, que após a sua interligação permitem criar um documento formal que reúne toda a informação essencial ao processo de investimento.

4.2.1 Sumário Executivo

A JCS é uma PME, constituída em junho de 2000, no Distrito de Évora e possui o CAE (Rev.3) 69200- Atividades de Contabilidade e Auditoria; Consultoria Fiscal. Quando a empresa foi constituída, pensou-se na qualidade e confiança que iriam passar aos seus clientes, pois é um fator primordial nessa área, tanto a confiança como a confidencialidade das informações.

Dispõe de um capital social de 5.000,00€ que foi necessário para o início das atividades.

A empresa oferece serviços de contabilidade, consultoria fiscal, aconselhamento fiscal/fiscalidade e gestão de recursos humanos.

Por meio do segmento de mercado das Atividades Jurídicas, de Contabilidade, Auditoria, Estudos de Mercados e Afins e identificação de necessidades e oportunidades de mercado, foram identificadas para empresa JCS seu segmento alvo:

- Micro, pequenas e médias empresas com necessidades específicas de serviços contabilidade, consultoria fiscal e aconselhamento fiscal e fiscalidade;
- Grandes empresas com necessidades de serviços de contabilidade, e consultoria fiscal e aconselhamento fiscal e fiscalidade;
- Todas as empresas e entidades públicas e privadas com necessidades de serviços de contabilidade, e consultoria fiscal e aconselhamento fiscal e fiscalidade.

A empresa JCS pretende internacionalizar seus serviços para os mercados espanhóis e cabo-verdiano, sendo que nesses países já tem contatos empresariais. A sua vantagem competitiva foca-se no acesso privilegiado a mercados de língua oficial portuguesa com elevado crescimento projetado; para além da língua, Portugal apresenta ainda outras vantagens que lhe proporcionam vantagens competitivas perante empresas concorrentes de outros países: i) fortes ligações históricas e culturais com Cabo Verde; ii) fortes ligações a nível governamental; e iii) grande comunidade de cidadãos Cabo-Verdiano em Portugal e vice-versa.

O mercado espanhol foi selecionado por apresentar uma proximidade geográfica em relação aos outros países da União Europeia (UE), e pelo facto de a JCS já possuir contatos de possíveis futuros clientes nesse país.

Em consideração do posicionamento estratégico onde se encontra a empresa JCS, os principais investimentos para o projeto foram:

- Inovação Organizacional e Gestão;
- Economia Digital e Tecnologia de Informação e Comunicação;
- Criação de Marcas e Design;
- Proteção de Propriedade Industrial;
- Qualidade (ISO 9001);
- Presença na Web, através da Economia Digital;
- Desenvolvimento e Promoção Internacional de Marcas;

- Prospeção e Presença em Mercados Internacionais;
- Ações de Marketing Internacional;
- Introdução de Novo Método de Organização nas Práticas Comerciais ou nas Relações Externas.

O projeto de investimento totaliza num valor de 133.410,66 € de investimento com uma TIR de 91,5%, um VAL de 104.116,00 € e um *Payback* de 1,7 anos.

4.2.2 Apresentação da empresa JCS

A JCS é uma microempresa (PME), constituída a 01 de Junho de 2000, sob a forma jurídica de Sociedade por Quotas, com um capital social de 5.000,00€ distribuído de forma equitativa pelos sócios indicados no *Quadro 2*.

Participantes no Capital Promotor	Participação (%)
Josefina Silva	50%
Pretúcio Carvalho	50%

Quadro 2- Composição Societária

A sede da empresa localiza-se no Distrito de Évora, na região NUTS II do Alentejo, Rua XYZ, 12 R/C, Concelho de Évora.

A empresa tem por objeto social a “Prestação de serviços de contabilidade, fiscalidade e acessória”, correspondente ao CAE 69200 - Atividades de Contabilidade; Consultoria Fiscal.

A contabilidade no início da década de 90 deixou de ser considerada uma técnica ou uma arte, passando a ser considerada como uma ciência.

Em Portugal, a contabilidade registou uma evolução ao longo do tempo, em virtude de se ter de adaptar às novas realidades económicas e financeiras, fazendo com que as demonstrações financeiras traduzam com maior rigor a posição e desempenho financeiro e económico das empresas.

A empresa foi constituída para responder às necessidades de um mercado concorrido, acirrado e de modo a consolidar competências que garantam uma vantagem competitiva, assumindo-se como um projeto empresarial que aposta na excelência do seu desempenho e vocacionado para a prestação de serviços de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal.

Fruto da experiência de mais 45 anos, a empresa conta com a competência e *know-how* de uma equipa capacitada para cada projeto e responsável por todos os controlos

necessários à garantia da execução do empreendimento, desde a coordenação à compatibilização dos projetos.

4.2.2.1 Missão, Visão e Valores

O modelo de gestão da empresa é baseado na sua visão, missão e valores e representa uma perspectiva clara do posicionamento futuro da empresa, demonstrando o modo como se propõe fazê-lo, sendo esse processo orientando pelo respeito de um conjunto de valores conhecidos. A definição encontra-se no manual interno da empresa.

Missão

“A missão da JCS consiste na prestação de um serviço, de elevada qualidade e com o máximo de profissionalismo e rigor, em proximidade com os nossos clientes, apoiando-os nas tomadas de decisão”.

Visão

“Mais do que um simples fornecedor, pretende ser o parceiro de referência na criação, administração e desenvolvimento de empresas, apoiando-as para que possam atingir os seus objetivos”.

Valores

“Os valores pela JCS pautam na sua atividade:

- Focalização no sucesso dos nossos clientes;
- Melhoria contínua;
- Equipa dedicada e focada no cliente;
- Qualificação e atualização permanente;
- Elevado sentido ético, de independência e de confidencialidade;
- Utilização da tecnologia e inovação ao serviço da competitividade organizacional”.

4.2.3 Objetivos Estratégicos

Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. Algumas empresas utilizam os objetivos como base de seu planeamento estratégico, para depois pensar nas estratégias específicas.

Para tal, os objetivos estratégicos a seguir apresentados foram definidos de modo a reforçar as competências centrais da JCS:

- Volume de Negócios – a empresa deseja alcançar um volume de negócios superior a 276.478,00€ no final de 2019. Deste modo, é vital apostar na renovação e na constante melhoria das soluções oferecidas, dada a rápida progressão do processo formativo, pois a competição que não acompanha a curva da inovação e da mudança perderá clientes para concorrentes com melhores soluções.
- Internacionalização - a empresa ambiciona crescer contínua e progressivamente nas suas vendas, estimando para 2019, um peso de 38,76% das exportações no total do seu Volume de Negócios. Desse modo, é imperativo o desenvolvimento de soluções otimizadas para colmatar as necessidades do mercado internacional.
- Aposta em novas áreas de negócio: a empresa almeja, até 2019, encontrar-se estabilizada nos mercados internacionais e expandir a sua área de negócio, partindo da rede de parceiros e clientes desenvolvida durante a execução do projeto.
- Certificações – implementar a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001 até ao final do primeiro semestre de 2018.

4.3 Análise Externa

A análise PESTEL avalia as componentes do Contexto Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental/Ecológico e Legal.

4.3.1 Meio Envolverte Contextual

A envolvente contextual de uma empresa é constituída por entidades e variáveis externas e dinâmicas, sobre as quais a empresa não pode realizar qualquer influência direta. As informações recolhidas do meio envolvente contextual irão fornecer ao gestor a possibilidade de formular novas estratégias, de modo a diminuir as ameaças e prezar pelas oportunidades.

4.3.1.1 Análise PESTEL

A influência e a relação da empresa com o meio envolvente são pormenores a ter em conta quando se trata de fazer uma análise estratégica. A Análise PESTEL aborda diferentes contextos - político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal, buscando identificar sinais de mudança que possam constituir ameaças e oportunidade para a empresa.

a) Contexto Político

Portugal defronta-se atualmente com as consequências da crise política, económica e social, que levou ao pedido de resgate ao Fundo Monetário Internacional em 2011. O resultado desta decisão por parte dos políticos portugueses levou a um abrandamento na economia, assim como, à perfilhação de políticas de austeridade. Consequentemente, o acesso a financiamento das entidades bancárias ficou mais restrito, existindo igualmente um corte nas políticas de recrutamento, por exemplo: as ajudas do Estado nos Estágios Profissionais. No que respeita à JCS, a estratégia de recursos humanos assenta na contratação de colaboradores especializados com base em contratos de estágios apoiados pelo Instituto de Emprego e Formação - IEFP. Dessa maneira, a empresa contempla de um apoio que se transpõe em redução de vencimento a pagar ao colaborador. Este apoio financeiro consente à empresa avaliar as competências do novo colaborador e realizar uma formação especializada com custos mais reduzidos. Ao findo do estágio profissional, a JCS tem uma taxa de contratação de 70%.

b) Contexto Económico

As políticas de austeridade que o Estado foi obrigado a aceitar, fizeram que a taxa de desemprego aumentasse e o número de insolvência das empresas aumentasse na mesma proporção que o desemprego. Isto acarretou-se numa posição macroeconómica nefasta com impacto negativo e desaceleração no crescimento económico. É previsível que Portugal ainda demore a sair da crise económica financeira, contudo, o tecido empresarial é constituído em grande parte por PME's que tem a ductilidade e capacidade de adaptação a seu favor. As conjecturas apontam para que a situação económica portuguesa, pode demorar a “entrar nos eixos” e cabe à JCS traçar uma estratégia e planos de ação para fazer face a eventuais contingências.

c) Contexto Social

A população mundial segue em crescimento, diferente da população portuguesa, que está cada dia mais envelhecida (INE, 2015), neste sentido, é relevante para a JCS apostar em serviços que tenham em conta estas propensões populacionais. A forma como a comunicação trabalha determina em grande parte nos medias sociais, a figura da “aldeia global”¹ tornou-se presente e todos fazem parte dela. É relevante para a JCS estar presente

¹ O mundo atual considerado como uma comunidade única ligada por vasta rede de comunicações.

nestes media, nos quais se abrangem o *linkedin*, *website* e *facebook*, para que a comunicação seja eficaz acerca das suas atividades.

d) Contexto Tecnológicos

Apesar de ser sabido um crescimento na exigência da qualidade por parte do mercado a nível mundial, averigua-se que a nível tecnológico o progresso tem sido muito rápido de modo a responder às exigências dos clientes. Cada vez mais o avanço tecnológico é um fator de sucesso diante da concorrência. Para que as PME's possam integrar-se nesse mundo tecnológico, Portugal tem alguns sistemas de incentivos à qualificação, que permitem às empresas melhorar os seus serviços através da introdução de novos métodos organizacionais. A JCS como uma empresa de contabilidade tem que está sempre atenta a novos métodos organizacionais, para que a mesma possa oferecer aos clientes serviços de qualidade e confiança.

e) Contexto Ambiental/Ecológico

A preocupação ambiental faz parte do cotidiano e enceta a estar envolvido nas atividades. Através das suas atividades, a JCS pretende desenvolver uma pegada ecológica e cabe à empresa reduzir essa pegada e perfilhar boas práticas ambientais, nas quais se incluem a separação de resíduos (material reciclável, tipo papel, copos de plásticos, entre outros). Em relação às atividades da empresa, será proveitoso apostar na racionalização dos consumos energéticos e na compra de materiais recicláveis; estas duas ações poderá, num contexto conjunto com a sociedade, diminuir os poluentes.

f) Contexto Legal

Os fatores legais dizem respeito à conjuntura legal, mas que estejam diretamente enleados à atividade. É o caso, por exemplo, da legislação económica, da legislação laboral, da legislação da concorrência, entre outros. Todos os empreendimentos deverão estar enquadrados legalmente para realização das suas atividades. Os serviços da JCS são regidos pela legislação SNC (Sistema de Normalização Contabilística).

4.3.2 Análise do Meio Envolverte Transacional

A análise ao meio envolvente transacional é constituído por todos os agentes e fatores que interagem diretamente a empresa, existindo uma influência recíproca em diversos graus. Nesta categoria insere-se os clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade.

a) Clientes

Os clientes da empresa são todas empresas que necessitam dos serviços de Contabilidade, Consultoria Fiscal, Aconselhamento Fiscal e Fiscalidade e Gestão de Recursos Humanos, especificamente os clientes que se encontrem na região do Alentejo, nomeadamente as PME's.

b) Concorrência

A luta concorrencial que existe atualmente pela procura constante por riqueza, dinamiza o mercado global, incentivando a realização de esforços contínuos, no sentido de prestar serviços diferenciadores, inovadores e de maior valor para os clientes. O posicionamento da empresa no mercado dinamiza globalmente a empresa e só com esta mentalidade de melhoria contínua, se pode garantir o crescimento sustentável da empresa.

O conhecimento do mercado e das empresas existentes permite criar uma estratégia de penetração no mercado, de forma a analisar o seu potencial de crescimento. De seguida apresenta-se os principais concorrentes que influenciam a atividade da JCS.

- A Diaconta é “uma empresa de contabilidade e de consultoria fiscal, constituída há 25 anos, com sede na cidade de Évora, em instalações próprias, na Rua Intermédia, 55 no Parque Industrial e Tecnológico de Évora. Tem como finalidade a Contabilidade e Consultoria Fiscal, seu quadro funcional conta com 13 colaboradores”. Informações da empresa encontram-se no *site* <http://www.dianaconta.pt>.
- A Progesfor é “uma empresa de prestação de serviços, preferencialmente a empresas, com sede em Évora, atua no mercado regional do Alentejo e vocacionada para o apoio à gestão empresarial, contabilidade e reporte fiscal, gestão de recursos humanos e ativos empresariais. Constituída em 1996 a sua base de clientes são micro e PME's com especial enfoque na distribuição grossista, comércio e indústria, serviços e agricultura”. Informações da empresa encontram-se no *site* <http://www.progesfor.pt>.

- Gabinete Técnico Contabilidade - Luís Borrego. “Iniciou a sua atividade em 30 de maio de 1997, com a finalidade de apoiar as empresas e os empresários, nas seguintes áreas: contabilidade, fiscalidade, Gestão de Pessoal e Consultoria Fiscal. No início do ano de 2005 a empresa ponderou na necessidade de mudança de instalações, num novo espaço arquitetado de forma a melhorar substancialmente as necessidades dos seus clientes, e simultaneamente oferecer aos seus funcionários melhores condições de trabalho, e criar paralelamente novas áreas de serviços a prestar aos nossos clientes”. Informações da empresa encontram-se no *site* <http://www.gabcontabilidadeluisborrego.pt/>
- Empresa António Melgro iniciou suas atividades em janeiro de 2000, no Distrito de Évora. Tem como serviços a contabilidade, assessoria fiscal, processamento de salários, elaboração de projetos de investimentos e mediação de seguros. A sua equipa de trabalho possui larga experiência, competência e responsabilidade para responder aos desafios que se deparam. Informações da empresa encontram-se no *site* <http://www.am-contabilidade.com/>
- A Empresa Audivouga foi “criada em 1997 e está situada no Conselho de Santa Maria da Feira no Distrito de Aveiro. Presta serviços de contabilidade de qualidade para as pequenas e médias empresas da região de entre Douro e Vouga (Santa Maria da Feira, São João da Madeira, Oliveira de Azeméis, Arouca e Vale de Cambra), executada por contabilistas altamente formados e tendo sempre presente as melhores técnicas de auditoria ao serviço das pequenas e médias empresas”. Informações da empresa encontram-se no *site* <http://audivouga.com/>
- IN Account Consultores, Lda foi “constituída em 2007 na cidade de Lisboa e desde então apresentando uma média de crescimento anual na ordem dos 70%, são uma empresa que presta serviços na área da Contabilidade, oferece aos seus clientes um apoio e acompanhamento permanente com garantia de qualidade, rigor e confiança. Composta por uma equipa jovem e dinâmica de técnicos qualificados membros da OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas – e licenciados em Contabilidade e Gestão. Após 5 anos de estratégia conjunta, no seguimento de um processo de rebranding e de reestruturação organizacional, a Inaccount desde 2011 que passou a evidenciar cada uma das suas áreas de core-business de modo distinto, mas ligadas

pela qualidade a que sempre habituámos os seus clientes”. Informações da empresa encontram-se no *site* <http://www.inaccount.pt/web/>

c) Fornecedores

O fornecimento de material, serviços, entre outros, são essenciais para o funcionamento normal de qualquer estrutura organizativa. Estrategicamente, e de modo a promover uma gestão apropriada dos fornecedores, o processo consiste em criar uma estratégia de parceria como forma de minimizar os riscos na fase inicial de crescimento. O estabelecimento de relações entre clientes e fornecedores deve ser um processo colaborativo, duradouro e com alcance estratégico, para que ambas as partes obtenham benefícios com a parceria

Os fornecedores de serviços e materiais da JCS, são todas as empresas que se encontram no Distrito de Évora, sendo que os materiais e serviços que a empresa utiliza são fáceis de encontrar, e a JCS prioriza as empresas que prezam pela qualidade e pelo preço praticado no mercado.

d) Comunidade

A política da JCS centra no presente momento no mercado nacional, na região Alentejo, no Distrito de Évora, sendo que na aprovação deste projeto pelo programa Portugal 2020 seu mercado também será o internacional. O objetivo é poder responder e satisfazer todas as necessidades dos seus clientes.

4.4 Análise da Indústria

A análise da indústria é feita através do modelo de cinco forças de Porter, com esse modelo de cinco forças de Porter identificam-se as ameaças e as oportunidades que este projeto vai enfrentar no mercado da prestação de serviços em contabilidade e consultoria fiscal.

4.4.1.1 As 5 Forças de Porter

O modelo das 5 Forças de Porter é um instrumento que identifica as ameaças que afetam a atividade de uma empresa, definindo, ainda, quais as poderão ser ajustadas pela organização no sentido de se tornarem oportunidades.

a) Ameaça de Novos Concorrentes

A entrada de novas empresas concorrentes num setor conduz ao aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar quota de mercado e à aplicação de recursos, por vezes

substanciais, nesse setor. A ameaça de entrada num setor depende das chamadas “barreiras à entrada” existentes e da reação dos concorrentes atuais. Se as barreiras forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa a ameaça de entrada é reduzida, no caso contrário ela é elevada.

O investimento inicial necessário para prestar os serviços de contabilidade, não são dificultados para entradas de novos concorrentes, pois um espaço físico, equipamentos e *software* não são considerados barreiras para entradas de novos concorrentes. A dificuldade pode centrar na experiência e prestígio que as empresas concorrentes possuem, pois, a confiança que os clientes depositam ao fornecer os seus dados financeiros, ou mesmo do seu negócio, requer confiança, mas é um setor onde existem várias empresas; pelos dados da Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria, em Évora existem 117 empresas com CAE 69200 (Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal), sendo que podem surgir novos concorrentes. Após esta análise verifica-se que a ameaça de novos concorrentes é alta.

b) Poder Negocial dos Compradores

Os clientes influenciam a concorrência na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços, pois exigem maior qualidade e nível de serviço, e jogam os concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria/setor.

Este ponto permite averiguar em que medida o comportamento do consumidor pode ou não influenciar a empresa. Nesse sentido, deve-se ter em atenção o volume de negócios por cliente, uma vez que este é proporcional ao poder negocial do mesmo, o que pode criar alguma dependência.

Quando existem produtos substitutos ou uma grande competição via preço, a dependência de poucos clientes é igualmente uma situação perigosa.

Em paralelo, quanto maior a dependência de um cliente face aos serviços da JCS, maior é o poder da empresa na negociação.

c) Ameaça de Produtos Substitutos

As empresas num determinado sector estão em concorrência com empresas de outros setores que produzem produtos/serviços substitutos. Estes limitam a rentabilidade potencial de um setor colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar. A identificação de produtos/serviços de substituição resulta da pesquisa de outros produtos/serviços que podem desempenhar a mesma função. Os produtos/serviços substitutos que merecem

atenção especial são aquela cuja relação preço/rendimento tem tendência a ser superior à dos produtos do sector, ou são produzidos em sectores altamente rentáveis.

No caso da empresa JCS, o seu principal serviço é a contabilidade e este serviço é regido pelo Sistema de Normalização Contabilística. A ameaça de serviços substitutos é baixa.

d) Poder Negocial dos Fornecedores

Este é um fator a ter ponderação pois a mesmo pode persuadir negativamente toda a estrutura. Sendo assim, a JCS tem junto com seus fornecedores uma imagem de grande notoriedade, tracejada por uma correção de relacionamento para com estes. Os maiores fornecedores da JCS são fornecedores de material de escritório/consumo. A JCS olha o fornecedor como parceiro de negócios. Os fornecedores são antepostos sob critérios de qualidade e modo de garantir os padrões de qualidade exigidos no serviço final. A JCS celebra contratos com seus fornecedores, de modo, a que ambas as partes estejam salvaguardo quanto aos direitos e obrigações. O poder negocial dos fornecedores de material de escritório/consumo é baixo, pois o tipo de serviços que a JCS presta, não utiliza serviços e nem produtos especializados, com isso, simplifica a possibilidade de substituição a baixos custos.

e) Rivalidade entre Concorrentes Atuais

A rivalidade entres os concorrentes atuais assume a forma corriqueira de disputa por posição – com uso de táticas como, concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

Os concorrentes diretos da JCS são empresas de contabilidade que ficam no Distrito de Évora e oferecem os mesmos serviços e preços semelhantes aos que são oferecidos pela empresa. A JCS para diferenciar dos seus concorrentes, está a apostar num projeto de qualificação e internacionalização, no qual este tipo de projeto é financiado até 45% do valor total do investimento. Com ajuda deste programa de incentivos a JCS poderá diferenciar-se dos seus concorrentes na área comercial/marketing, onde o profissional a ser contrato para essa área, irá focar na captação de novos clientes e estudar novas estratégias para manter os clientes atuais.

No Distrito de Évora existem 117 empresas com o CAE 69200, informação divulgada pela Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria, sendo assim, a concorrência atual da JCS é alta.

Para uma melhor visualização da análise das forças de competitivas de Porter, da empresa JCS, o *Quadro 3* mostra um resumo dessa análise.

Ameaça de novos concorrentes	Pode ser considerada alta, pois o setor apresenta um número considerável de empresas que podem ser constituídas.
Poder de negociação dos clientes	É médio, apesar do preço ser tabelado, a concorrência nesta área é muita alta,
Ameaça de produtos substitutos	É baixa, isto devido a legislação (Sistema de Normalização Contabilística) que regem as atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal, e considerando que esses serviços não existem substitutos,
Poder negocial dos fornecedores	É reduzido pois cada vez existem mais fornecedores, mais marcas o que possibilita uma maior escolha.
Rivalidade entre concorrentes atuais	Alta devido um número significativo de concorrentes no Distrito de Évora que prestam os mesmo serviços, logo para diferenciar da concorrência a empresa irá apostar na qualidade dos serviços com a implementação da ISO 9001.

Quadro 3- Análise das 5 Forças Competitivas de Porter para Empresa JCS

4.5 Análise do Mercado

Uma análise do mercado consiste num estudo da envolvente externa da empresa que possibilite a identificação e conhecimento de um conjunto de variáveis que se encontram fora do controlo direto da empresa, essas variáveis podem influenciar com maior ou menor intensidade.

Com a crise instalada em Portugal, a ideia de internacionalizar para novos mercados torna-se numa grande vantagem competitiva embora também esteja a sujeita a um maior risco.

Para fazer essa análise de mercado é necessário identificar os fatores críticos de sucesso, que estes não são mais do que as características dos serviços que são particularmente valorizadas pelos clientes e que, conseqüentemente, pressupõe que as empresas sejam excelentes para terem um desempenho melhor que os seus concorrentes, assim, para a JCS podemos apontar os seguintes fatores crítico de sucesso:

Know-how: os sócios aliados por conhecimento e formação na da sua formação, ajudam no desenvolvimento do negócio e na assimilação sobre as necessidades das potências clientes;

Qualidade dos serviços: para se diferenciar dos concorrentes, a qualidade dos serviços terá que ser excepcional, de forma, a satisfazer todas as expectativas dos clientes;

Custos: é relevante mencionar que a empresa irá praticar preços competitivos, para obter melhor margem, nomeadamente conseguir acordos com seus fornecedores;

Relacionamento com o cliente: a empresa entende que cada cliente é único e possui suas particularidades, satisfazer as necessidades dos clientes é ter seus clientes fidelizado, por isso, que manter um bom relacionamento com seus clientes é primordial para o negócio;

Inovação de Marketing: a empresa aposta na inovação de marketing como elemento diferenciador dos seus concorrentes e onde surge novas oportunidades de angariar clientes;

Internacionalização: a empresa tem um plano de expansão do seu negócio para o mercado internacional, nomeadamente para os países da Europa e África; com este plano, a empresa tem conhecimento dos mercados e isso torna um fator diferenciador dos seus concorrentes.

4.6 Análise Interna

Para fazer a análise interna torna-se necessário breve descrição do projeto (sumário executivo), missão, visão, valores e objetivos estratégicos, recursos humanos e sua estrutura.

4.6.1 Análise de Recursos Internos

Desde a sua origem, que a empresa possui um organograma direcionado basicamente para resultados operacionais, ou seja, toda a organização está planificada para atender as necessidades de mercado. Necessidades estas que têm vindo a ser atendidas, não perdendo o foco na qualidade dos serviços prestados em todos os seus segmentos de mercado de atuação. Neste momento, deparam-se a realizar candidaturas aos sistemas de incentivos de Qualificação e Internacionalização. Este projeto associado a estas mesmas candidaturas pressupõe o aumento da estrutura da empresa, tanto a nível de recursos humanos, como a nível departamental.

No que toca à estrutura departamental, a organização da estrutura não está preparada para responder a alguns desafios que o mercado lhe coloca, como por exemplo a necessidade da criação de um departamento comercial. A necessidade da realização de multifunções por parte dos colaboradores que a empresa possui, poderá por em causa a eficiência e eficácia das medidas estratégicas e operacionais definidas.

Por conseguinte, com o crescimento da atividade da empresa, ir-se-á realizar uma departamentalização e redistribuição de responsabilidades, com vista a uma maior especialização por parte dos colaboradores, para que as solicitações do mercado sejam atendidas da melhor maneira, recorrendo às melhores práticas.

Para isso, a empresa irá contar, até janeiro de 2017 com a contratação de um colaborador (comercial internacional). Esta contratação irá ser submetida em sede de projeto de Internacionalização.

O responsável da área comercial terá a função de coordenar as atividades de venda dos serviços. E a partir dele que as empresas obtêm lucro e recursos financeiros para que possa crescer e sobreviver economicamente. Esta contratação faz parte de uma estratégia de inovação organizacional no que toca ao cargo de chefia e definição estratégica.

4.6.2 Competências

A competência central da JCS situa-se na área da contabilidade e consultoria fiscal. As competências centrais da empresa, ou seja, os pontos fortes são prestação de serviço de contabilidade e o acompanhamento comercial. Na área de contabilidade, a competência resulta da capacidade que os gestores adquiriram ao longo dos anos. No acompanhamento comercial pela proximidade do cliente, demonstrando capacidade de resposta, a área comercial será a competência central para o sucesso do projeto.

4.6.3 Estrutura dos Departamentos Decisores

Foi realizado uma análise para cada departamento da JCS, iniciou-se com uma análise com a definição do organograma da direção da empresa:

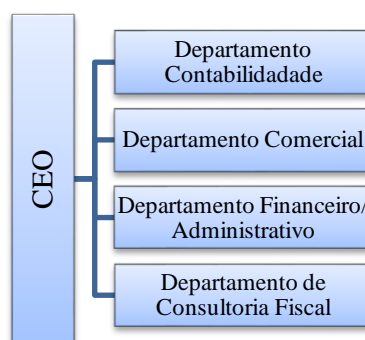


Figura 7- Estrutura da direção da JCS

Após a entrada de todos os recursos humanos na empresa, a direção ir-se-á organizar de acordo com este organograma. Podemos perceber que, apesar dos departamentos serem distintos, será necessário que todos eles trabalhem em conjunto para uma prossecução da estratégia da empresa como um todo. Cada departamento estará focado nas suas tarefas e responsabilidades, sem nunca perder o objetivo final da empresa, objetivo esse definido pelo CEO. Sendo assim, todos os departamentos deverão reportar diretamente ao CEO da empresa.

4.6.4 Estrutura de Recursos Humanos

A JCS abordava uma gestão mais centrada e rígida, onde todas as decisões eram delineadas pelo sócio fundador, mas após o afastamento definido do mesmo, a empresa abordou uma gestão mais descentralizada, participativa e democrática.

Para que essa abordagem de gestão fosse colocada em prática, a JCS tem uma estrutura de recursos humanos delineadas para que o empreendimento pessoal e a criatividade sejam a realidade no dia-a-dia, sendo assim, a empresa possui a seguinte estrutura, demonstrada no *Quadro 4*.

Função	2016	2019
Direção/Contabilidade	1	1
Departamento Comercial	0	1
Departamento Administrativo /Financeiro	2	2
Departamento de Consultoria Fiscal	1	1

Quadro 4- Estrutura de Recursos Humanos

- **Direção**

Na direção da JCS encontrar-se um recurso humano que está na base do novo rumo da empresa desde 2003. Este recurso humano é responsável por uma vertente da empresa, a definição do rumo da empresa e a parte operacional, ou seja, é responsável pela gestão da empresa e por desempenhar funções também no departamento de contabilidade.

- **Departamento de Contabilidade**

O departamento de contabilidade tem por responsabilidade de gerir as atividades desempenha por eles, dos quais:

Análise, preparação, classificação e registo informático dos documentos;

- ✓ Contas correntes de clientes individualizadas;
- ✓ Contas correntes de fornecedores individualizados;

- ✓ Sistema de inventário permanente de existências;
- ✓ Contabilização das contas correntes de Letras;
- ✓ Manutenção dos Livros de Registo de Letras;
- ✓ Contabilização e controlo de *leasing* operacional entre outros.
- Departamento Comercial

O departamento comercial será constituído por um colaborador apenas, o responsável/diretor comercial. A contratação deste colaborador está prevista no projeto de internacionalização.

Este departamento será responsável pela definição e planeamento das vendas e realizar, sempre que necessário, ajustes no decorrer de um período determinado. Normalmente, no fecho do ano são realizadas grandes mudanças e durante o ano, pequenos ajustes.

Algumas das funções da equipa comercial serão:

- ✓ Definir e cumprir as metas da empresa no que toca às vendas, mantendo-as sempre em crescimento;
- ✓ Criar propostas comerciais por segmento de trabalho/mercado;
- ✓ Desenvolver e realizar os planos de prospeção de mercado, identificando novas áreas de atuação ou segmentos de mercado, visando aumentar o volume de vendas e a participação de mercado;
- ✓ Desenvolver e realizar os planos de promoção no mercado internacional, como por exemplo a participação em feiras da especialidade;
- ✓ Acompanhar e executar o processo de internacionalização da empresa no que toca às vendas internacionais.
- Departamento Administrativo Financeiro

Acompanham todos os processos de gestão das áreas não produtivas e presta serviços de secretariado à Direção e é ainda coadjuvado do departamento de contabilidade. Relativamente ao Departamento Administrativo, não são esperadas alterações no quadro de recursos humanos, ficando a responsabilidade dessas funções ao membro atual dos quadros da JCS.

- Departamento de Consultoria Fiscal

As atividades de consultoria da JCS encontram-se, neste momento, a ser realizado pelo sócio-gerente e por outro colaborador efetivo da empresa, e esses desempenham funções

relacionado com a assegurar o cumprimento das obrigações fiscais da empresa no âmbito do Imposto Sobre o Rendimento (IRS e IRC), Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA), estratégia fiscal e gestão adequada a cada situação específica, alcançando o equilíbrio entre riscos fiscais identificados, assim, no processo de tomada de decisões, analisa e identifica problemas, acompanha as soluções, implementa e a avaliação dos resultados oportunidades associadas.

4.6.5 Análise SWOT

A análise SWOT possibilita ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a solucionar, assim como, as vantagens e as oportunidades a fomentar e explorar. Após análise do meio envolvente da JCS, foi detetado suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- Pontos fortes

1. Elevados conhecimentos tácitos, competências tácitas e experiência em relação ao mercado das Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria – as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos e replicados e são importantes para a vantagem competitiva uma vez que se trata de *know-how* de mais de 15 anos de experiência do sócio-gerente. Poucas empresas possuem os conhecimentos, competências tácitas e *know-how* de negócio sobre os mercados alvos em que a empresa atua, fruto da vasta experiência profissional e conhecimento das necessidades dos mercados alvo;
2. Boa implementação no mercado nacional, com uma carteira de clientes sólida e estável;
3. Conhecimentos sólidos das legislações financeiras e contabilísticas;
4. Forte orientação para o mercado, elevado conhecimento na área que prestam serviços, o que permite que a empresa antecipe as necessidades dos clientes e do mercado;
5. Melhoria constante do *know-how* através de formação.

- Pontos Fracos

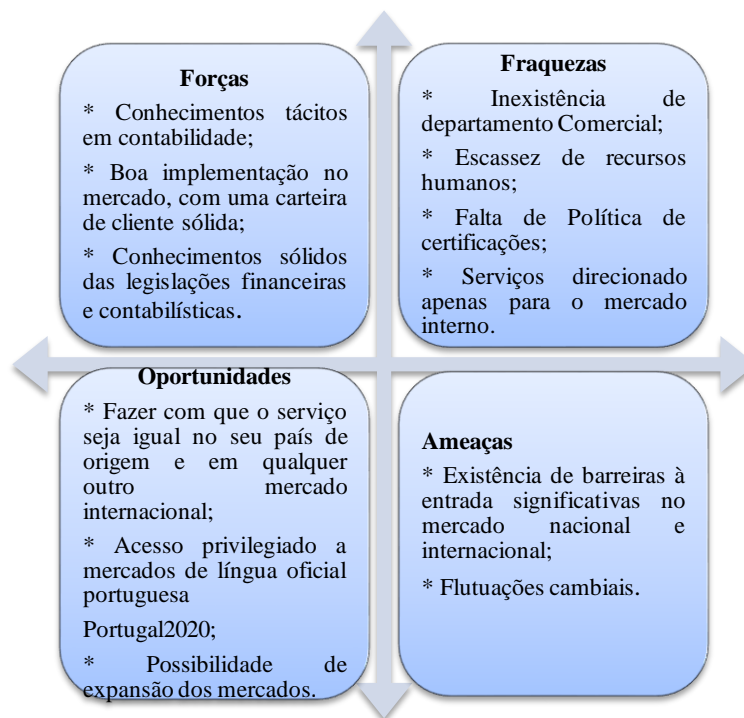
1. Inexistência de departamento Comercial e Marketing, onde esses poderiam captar novos clientes;

2. Quadro de Recursos Humanos limitado – dada a escassez de recursos humanos, inevitavelmente, irão desempenhar multifunções, podendo comprometer o foco em áreas críticas e estratégicas da empresa – abordagem ao mercado;
 3. Inexistências de ferramentas de Marketing Internacional;
 4. Falta de Política de certificações: Falta Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001).
- Oportunidades
 1. Acesso privilegiado a mercados de língua oficial portuguesa com elevado crescimento projetado;
 2. Fazer com que o serviço seja igual no seu país de origem e em qualquer outro mercado internacional permite potenciar as vantagens do efeito de experiência;
 3. Obtenção de sinergias;
 4. Possibilidade de expansão dos negócios para Espanha, aproveitando o crescimento das economias no setor terciário (prestação de serviços). Penetrar no mercado ibérico irá permitir explorar a proximidade geográfica com a Espanha e ainda adentrar no mercado africano de Cabo, a vantagem competitiva que apresentam perante o resto do mundo: a língua oficial comum – portuguesa;
 5. Dotação orçamental elevada ao abrigo dos Sistema de Incentivo Comunitários, por via do Programa Portugal 2020, acarretando um aumento significativo das necessidades de serviços de aconselhamento, consultoria, diagnósticos estratégicos de inovação, e estudos de viabilidade tecnológica, de forma a fazer face à cada vez mais exigente estrutura de concursos;
 6. Acesso privilegiado a mercados de língua oficial portuguesa e mercados de língua oficial castelhana com elevado potencial de crescimento;
 7. Adoção de um ERP- sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema;
 8. Implementação de Política de certificações: implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001);
 9. Oportunidades de crescimento, obtenção de vantagens competitivas e garantir a sustentabilidade a empresas que operam no setor dos serviços.

- Ameaças

1. Flutuações cambiais desfavoráveis – a crescente tendência da valorização das moedas dos países emergentes, poderá influenciar negativamente a competitividade dos serviços da JCS no mercado mundial;
2. Políticas comerciais agressivas por parte dos concorrentes e incertezas sobre a crise internacional podem afetar os pagamentos às empresas (Cabo Verde);
3. A queda real dos salários e o aumento da carga fiscal, com isso, as empresas podem diminuir na contratação de serviços externos;
4. Intervenção central direta do Estado o que dificulta e atrasa a ação dos investidores privados;
5. Obstáculos à eventual entrada de novos *players*.

Após fazer a análise de SWOT da JCS, elaborou-se o *Quadro 5*, por forma apresentar uma síntese dessa análise.



Quadro 5- Quadro resumo da análise SWOT

Como é visível no quadro acima, a análise SWOT retrata em quais pontos a empresa deve ter uma maior atenção. Ampliar suas forças, fortalecer suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e elaborar um plano de ação para as ameaças.

Efetuada a análise SWOT da empresa e resumindo todos os pontos fortes/fracos e as oportunidades/ameaças, faz-se necessário cruzar estas informações para que se consiga clarificar as medidas necessárias a serem tomadas. O *Quadro 6* apresenta o resultado desse cruzamento de informações:

		Análise de Recursos Internos	
		Pontos Fortes	Pontos Francos
Análise das Forças de Mercado	Oportunidades	Apostas	Restrições
		<ul style="list-style-type: none"> • Apostar no mercado espanhol e cabo-verdiano; • Prestação de serviços de contabilidade, consultoria fiscal, gestão de recursos humanos e aconselhamento fiscal e fiscalidade; • Dar importância à marca pela experiência dos seus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de políticas de certificações (ISO9001); • Recurso ao sistema de incentivos do Portugal 2020; • Contratação de recurso humano (comercial internacional); • Diversificação geográfica;
	Ameaças	Avisos	Riscos
		<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de internacionalização para os países: Espanha e Cabo Verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução dos seguintes problemas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrutura de recursos humanos; ✓ Notoriedade da marca; ✓ Pouco recurso a novas tecnologias.

Quadro 6- Matriz Estratégica SWOT da JCS

Fonte: Adaptado de Piercy e Giles (1989) - Making SWOT Analysis Work, pp.5-7.

O cruzamento das informações no quadro acima, mostra em quais as apostas, restrições, avisos a ser seguidos e quais as providências que a empresa precisa tomar para evitar os riscos inerentes ao seu negócio.

4.7 Segmentação de Mercado

É fundamental para uma empresa ter conhecimento de qual é o seu público para que possa adaptar a sua oferta de forma mais adequada ao mesmo. Os serviços prestados pela JCS são direcionados para o mercado nacional e internacional.

A JCS pretende servir a área acima referida, mediante os conhecimentos adquiridos na mesma ao longo dos tempos, numa área geográfica que se situa na Europa e na África. Para melhor se compreender as características do cliente-alvo, no *Quadro 7* apresenta-se a segmentação do mercado pelas suas características.

Serviços	Características do Cliente-Alvo
Contabilidade	Grandes Empresas e PME's
Consultoria Fiscal	Entidades Públicas, Grandes Empresas e PME's
Aconselhamento Fiscal e Fiscalidade	PME's
Gestão de Recursos Humanos	Grandes Empresas e PME's

Quadro 7- Segmentação de Mercado

Percebe-se que no quadro acima faz referência do segmento de mercado que a JCS prática, onde o serviço de contabilidade é direcionado para os clientes das grandes empresas e PME's, o serviço de consultoria fiscal são orientados para entidades públicas, grandes empresas e PME's, o serviço de aconselhamento fiscal e fiscalidade tem com cliente alvo as PME's e sendo que os serviços de gestão de recursos humanos são para grandes empresas e PME's.

4.8 Marketing-Mix

a) Serviços

A JCS objetiva ser uma menção pela qualidade dos serviços prestados aos seus clientes. A empresa tem como propósito satisfazer todas as necessidades dos seus clientes, oferecendo, para isso, serviços de elevada qualidade, sendo que o negócio principal é a venda dos serviços. Para que os serviços sejam enquadrado no quesito de qualidade, faz se menção a importância de praticar as práticas da ISO 9001. No *site* da empresa JCS encontra a descrição de cada serviço, como:

- Consultoria Fiscal: consultoria é muito utilizada de maneira formal dentro das empresas, entanto, não se limitando a elas. Os desafios empresariais estão cada vez maiores e mais graves. A perda do controlo, a incessante busca pela redução de custos, as alterações em leis e regulamentações das atividades são alguns exemplos das atuais dificuldades que comprovam a urgência do conhecimento dentro das organizações. Assim, a consultoria fiscal apoio na definição de uma estratégia fiscal adequada a cada situação específica, alcançando o equilíbrio entre riscos fiscais identificados e as oportunidades associadas muitas empresas buscam no ambiente externo esse conhecimento, para que possam receber uma visão mais crítica e imparcial para auxiliá-las. A JCS com sua capacidade organizacional e com profissionais qualificados, coloca no mercado serviços especializados de consultoria tais como:
 - ✓ Revisão de declarações fiscais;
 - ✓ Apoio no planeamento do fecho anual de contas de sociedades, incluindo a preparação e revisão de estimativas de imposto;

- ✓ Revisão dos procedimentos ao nível fiscal, com o objetivo de identificar riscos e oportunidades, prestando apoio, numa fase posterior, na implementação das recomendações;
- ✓ Apoio no âmbito de processos fiscais administrativos em consequência de procedimentos de inspeção fiscal, entre outros.
- Contabilidade - Contabilidade é um trabalho minucioso de análise das áreas fiscal, tributária e trabalhista de uma empresa, instituição ou entidade governamental ou não governamental. Portanto, é uma atividade que exige tempo para análise. Muitas empresas contratam firmas ou escritórios de contabilidade para prestar esse serviço. Em muitos casos, não há vantagem financeira em manter uma estrutura contábil. Até mesmo porque muitas empresas são obrigadas a realizar auditorias periódicas. Sendo assim, a JCS oferece para seus clientes serviços para duas grandes áreas da contabilidade geral e analítica:
 - ✓ Análise, preparação, classificação e registo informático dos documentos;
 - ✓ Contas correntes de clientes individualizadas;
 - ✓ Contas correntes de fornecedores individualizados;
 - ✓ Sistema de inventário permanente de existências;
 - ✓ Contabilização das contas correntes de Letras;
 - ✓ Manutenção dos Livros de Registo de Letras.
- Aconselhamento Fiscal e Fiscalidade - Para análise da evolução da atividade e resultados da empresa, um conjunto de informação e gestão, que permite aos responsáveis conhecerem a situação da sua empresa e anteciparem decisões.
- Gestão de Recursos Humanos:
 - ✓ Inscrições na Segurança Social;
 - ✓ Processamento de salários e subsídios;
 - ✓ Entrega de documentação às entidades oficiais (Inspeção do Trabalho, Segurança Social, Finanças, IEFP, entre outros).

b) Preços

A estratégia de preços a perfilhar pela JCS para a sua gama de serviços, apoia-se na comparação de preços da concorrência. Está comparação tem o intento de se “nivelar” ao

mercado. A definição desta estratégia deve-se ao facto de existirem concorrentes fortes e um dos principais objetivos da JCS é conquistar novos clientes.

Será elaborado pela empresa uma tabela de preços anualmente com todos os serviços ofertados e essa tabela de preços será um dos principais meios de comunicação da empresa.

c) Distribuição

A análise da distribuição, constitui em descrever de modo a empresa consegue dispor os seus produtos e/ou serviços aos clientes, igualmente, de que forma aufera a empresa os seus aprovisionamentos, ou seja, a relação com os fornecedores. Desse modo, deve ser feita referência quer à forma como vai ser efetuada a distribuição física, quer à escolha dos canais através dos quais se vai resultar à compra e à venda.

No caso da JCS, que atua no mercado de prestação de serviços de Contabilidade e Consultoria, e uma vez que são os clientes que vão até a empresa do prestador de serviço, não necessita de distribuição física. Em Portugal, a empresa utiliza o canal de Marketing Direto, ou seja, é a única responsável pelo fornecimento dos seus serviços.

d) Promoção e Comunicação

A principal via de promoção e comunicação da JCS é a venda pessoal, com envio direto de um conjunto de documentos digitais que contêm toda a informação necessária para que o cliente conheça a empresa e os seus serviços. A empresa irá também contar com visitas promocionais de serviços junto dos potenciais clientes. Nesta área, a confiança no serviço da empresa é a chave para o sucesso da mesma, logo, uma das principais formas de promoção e comunicação é recorrendo ao *word of mouth* decorrente das boas experiências que os clientes vão retirando dos serviços prestados pela empresa.

Na vertente da exportação, a estratégia assentará, numa primeira fase, com visita de contacto direto para prospeção de novos clientes, para em seguida se passar à consolidação de parcerias com empresas locais e na definição de uma estratégia de *pricing* adequada a que estas possam escalar o negócio nos mercados internacionais.

A promoção da atividade comercial da JCS será focada em contactos diretos que possam refletir em notoriedade junto dos mercados alvo, nomeadamente:

- Visita de Promoção dos Serviços e Soluções da Empresa (Cabo Verde e Espanha);
- Criação de elementos físicos para marketing internacional (folhetos e brochuras em Papel).

- Como forma de complementar a promoção e comunicação da empresa e das suas soluções, a empresa irá desenvolver o seu *site* institucional de acordo com os seus mercados alvo (multi-conteúdos e multilíngue) e espelhando os seus serviços e soluções, objetivando:
- A criação e disseminação de informações sobre as soluções;
- A criação de consciência sobre as suas soluções;
- A adaptabilidade da informação a cada língua nos mercados alvo;
- A influência na compra dos clientes.

4.9 Formulação da Estratégia

É a trajetória de ação com vistas a garantir que a empresa alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, planejar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais.

4.9.1 Matriz Ansoff

É a trajetória de ação com vistas a garantir que a empresa alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, planejar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais.

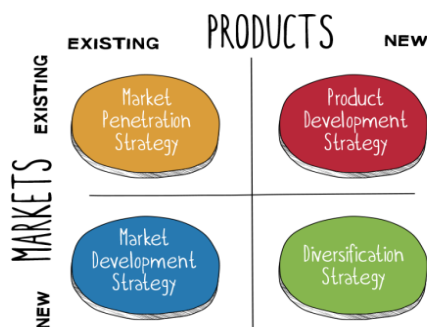


Figura 8- Matriz Ansoff/Adaptada

Fonte: "Matriz Ansoff" Horácio, 2016

Após analisar a matriz Ansoff, recomenda-se para a JCS que seja utilizada a estratégia de penetração de mercado, pois a mesma, pretende exportar os mesmos serviços praticados no mercado nacional para o mercado internacional, nesse caso, para os países Espanha e Cabo-Verde, sendo que esses países apresenta um crescimento económico na área no setor terciário.

Essa decisão em expandir os seus serviços para o mercado externo, surgiu com alguns contatos que a JCS estabeleceu nos países acima citados e por causa da oportunidade do projeto de investimento ser financiado até 45% (incentivo não reembolsável) pelo Sistema de Incentivos à Qualificação e Internalização das PME's do programa Portugal 2020.

4.9.2 Ações Estratégicas

A empresa JCS pretende concorrer aos fundos comunitários, através do programa Portugal 2020, nas tipologias das ações de Qualificação e Internacionalização das PME's. Para esse projeto, foi necessário elaborar um plano de investimento que abrangesse as despesas elegíveis, tais como:

a) Inovação Organizacional e Gestão- Qualificação

A empresa JCS objetiva concretizar um processo de expansão empresarial, apesar de está alguns anos no mercado, não possui um *software* (ERP) atualizado que possa ampliar a capacidade de gerir dados sobre seus clientes e mercado, aperfeiçoando a sua competência de reação às mudanças observadas.

Outro investimento necessário é um parecer prévio sobre a viabilidade do projeto de investimento de expansão empresarial da JCS e a razoabilidade da sua realização, contemplando a componente e diagnóstico empresarial (o que é a empresa hoje, suas fraquezas e pontos fortes), estratégia empresarial (para onde quer ir para o futuro, que segmentos de mercado, que produtos, como chegar ao mercado), plano de ação (investimentos a realizar nos próximos 3 anos) e estudo de viabilidade económico-financeiro do projeto de investimento;

- Investimentos a realizar
 - ✓ *Software*;
 - ✓ Estudos Estratégicos e Económico-financeiro.

b) Economia Digital e Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)

A criação de um *site* institucional multi-idioma e multi-conteúdos está previsto no projeto e o mesmo irá permitir divulgar, tanto a nível nacional como internacional, a marca, produtos e serviços. Também, por forma a divulgar e garantir a efetividade do *site* institucional, considera-se imperativo investir na sua divulgação. Para Economia Digital e Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) o *Google Adwords* é, de momento, a melhor ferramenta para o efeito pois permite a criação de um conjunto de palavras-chave

que, após configurações, publicitarão no *site* em resultados de buscas definidas estrategicamente.

- Investimento a realizar
- ✓ *Google Adwords* como otimização de motores de busca.

c) Criação de Marcas e Design

Hoje em dia, o tempo tornou-se um bem extremamente valioso, os clientes têm pressa na realização das suas necessidades e carecem de se sentir seguros nas decisões que tomam, o que envolve informá-los de maneira correta, célere e objetiva. Portanto, a Marca tem esta atribuição de informar aos clientes de forma célere e visual, disseminando, através da mensagem, das cores e do *design*, é algo sobre a notabilidade e benefícios dos serviços e da empresa.

Em relevância dos fatores que foram descritos acima é de suma importância que a JCS cria sua própria marca, com o intuito de formar uma identidade da empresa, uma vez que o setor de contabilidade é extremamente concorrido, implicando a necessidade de se distinguir dos seus concorrentes.

A imagem da marca (imagem corporativa) é o grande património da empresa, aliás é onde assenta um diferencial na mente do consumidor, prevenindo que os serviços prestados pela empresa sejam confundidos com outros dos seus concorrentes.

- Investimento a realizar
- ✓ Criação e Marca e Figurativo.

d) Proteção de Propriedade Industrial

Com o registo e a utilização da marca no mercado interno e internacionais, a JCS conseguirá, de uma forma mais objetiva, promover o reconhecimento da sua identidade perante os atuais e futuros clientes.

Para a JCS é importante que seja registada sua marca após sua criação, pois trará um forte componente para o sucesso da sua internacionalização, com intuito de criar uma forte identidade corporativa, tendo como segurança a proteção dos seus serviços.

- Investimento a realizar
- ✓ Registo da marca nacional e internacional

e) Qualidade

Com a evolução dos negócios e o aumento da concorrência obriga as empresas a um acréscimo na preocupação na qualidade na prestação dos seus serviços. A qualidade dos

serviços possibilita praticar preços mais elevados do que os ofertados pela concorrência, resultando assim, num aumento considerável das receitas. Esta é a forma mais eficaz de aumentar a probabilidade de satisfação dos clientes, diminuindo desperdícios e custos, e assim, tornarem-se mais competitivas no mercado.

Para que a JCS tenha seus processos normalizados, é de suma relevância que a mesma adota o Sistema de Gestão de Qualidade - ISO 9001, sendo que essa adoção trará uma notoriedade dos seus serviços prestados ao nível nacional e futuramente para o mercado internacional.

- Investimento a realizar
 - ✓ Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - Consultoria de Implementação;
 - ✓ Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - Auditorias de Concessão e Instrução do Processo;
 - ✓ Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - Pré-Auditoria de Concessão;
 - ✓ Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - Auditorias de Concessão de 1ª e 2ª fase.

f) Presença na WEB, através da Economia Digital

É sabido que *internet* pode gerar um grande impacto na competição entre as empresas por vários motivos, porque pode possibilitar uma ligação entre fornecedores e compradores de uma forma única, em todo o mundo, surgindo novas oportunidades de negócio e permitindo uma melhoria na qualidade dos relacionamentos já existentes. Contudo, faz-se necessário, que a JCS invista na web através da economia digital, pois a mesma, além de alargar sua notoriedade a nível nacional, o mercado internacional começa a conhecer seus serviços prestados.

- Investimento a realizar
 - ✓ Site Institucional, serviços para endereçar Portugal e Mercados internacionais (Multi-Idioma e Multi -Conteúdos).

g) Desenvolvimento e Promoção Internacional de Marcas (Ações de Promoção)

O desenvolvimento e promoção internacional de marca tem como objetivo promover a internacionalização do tecido empresarial regional, sendo assim, é necessário que a empresa JCS invista nesse investimento, para que sua marca seja conhecida nos mercados em que a mesma quer internacionalizar seus serviços, desde modo, o investimento centra em fazer visitas de promoção dos serviços em Espanha e Cabo-Verde.

- Investimento a realizar

Ações de promoção dos serviços da empresa junto da procura internacional e Visita de *Follow-Up* de contatos comerciais obtidos durante a participação em Feiras e Eventos Internacionais como Visitante.

- ✓ 1 Visita de Promoção dos Serviços e Soluções da Empresa em 2017: (1 em Espanha e 1 em Cabo-Verde);
- ✓ 1 Visita Promocional de Produtos e Serviços junto dos potenciais Clientes em 2017: (1 em Espanha);
- ✓ 1 Visita de Promoção dos Serviços e Soluções da Empresa em 2018: (1 em Cabo-Verde);
- ✓ 2 Visitas Promocionais de Produtos e Serviços junto dos potenciais clientes Viagens em 2018 (2 em Espanha).

Para ter um melhor relacionamento com os contactos nos países acima retrato, a JCS pretende realizar cinco viagens de promoção e *follow up* comercial para o acompanhamento dos contactos comerciais obtidos anteriormente, através dos comerciais internacionais. Todo este processo de presença contínua nos mercados internacionais deverá ter sempre o acompanhamento de consultoria especializada de prospeção, presença em feira e promoção, por forma a maximizar a eficiência e eficácia das ações internacionais a realizar.

O número de visitas de promoção dos serviços e soluções da empresa JCS foram estabelecidos conforme a capacidade do corpo diretório da empresa em realizar as visitas de *follow-up*, tendo em consideração que apenas há um recurso humano na direção da empresa.

h) Prospeção e Presença em Mercados Internacionais- Prospeção de novos Clientes

Tendo como propósito de minimizar os riscos implícitos à internacionalização, é sempre necessária a busca de informações primárias, ou seja, ir ao campo e saber diretamente do mercado potencial e os seus desejos sobre determinado produto ou serviço. Em linhas gerais, o contato pessoal com o mercado serve para estudar o mesmo, observar a concorrência, e, acima de tudo, prospetar potenciais clientes.

Essas visitas de contato direto (através visitas promocionais) irão resultar na abordagem direta aos potenciais clientes dos serviços da empresa, visando dar a conhecer

a empresa e os seus serviços, bem como estabelecer as bases para uma atividade mais permanente.

Para esse efeito, a empresa será primordial realizará diversas viagens de prospeção de potenciais clientes e contato com a procura internacional, ao longo do período de vigência do projeto.

- Investimento a realizar
 - ✓ Viagens (uma em cada país, Espanha e Cabo-Verde) de prospeção que terá como objetivo central encontrar mercados que se adequem o mais possível ao tipo de negócio da JCS, para ser desenvolvido e que permitam à empresa exportar seus serviços, por forma de: i) identificar o estado da arte e o nível de serviços de consultoria fiscal e contabilidade para os mercado Africano (Cabo Verde) e Europeu (Espanha) em especial enfoque às empresas de medio e pequena dimensão, além de avaliar o potencial das possíveis marcas concorrentes e dos seus e serviços; e ii) identificar potenciais clientes nos mercados geográficos internacionais;

i) Marketing Internacional

É um método que visa aprimorar os recursos e nortear os objetivos de uma empresa através das oportunidades de um mercado global. Para que a empresa tenha sucesso a nível internacional, é necessário acompanhar as ações de abordagem aos clientes com elementos de marketing adequados aos mercados (imagem, linguagem, entre outros). Para isso, será necessário investir em:

- Investimento a realizar
 - ✓ Conceber um Vídeo Promocional dos serviços da empresa, para mercados internacionais;
 - ✓ Criar Material Promocional de Marketing Internacional, através de Folhetos e Brochuras (bilingues- Português e Castelhana) com os serviços da empresa, em papel e em formato digital, incluindo-se a conceção, produção e tradução deste material;

j) Introdução e novo Método de Organização nas Práticas Comerciais ou nas Relações Externas

A análise diagnóstica de projetos é uma preocupação constante dos atuais e futuros empreendedores conscientes. Desse modo, todas as decisões no que tange à estratégia

precisam ser avaliadas criteriosamente. Novo método de organização é uma forma de organizar um estudo com o intuito principal de analisar a sua viabilidade.

- Investimento a realizar
 - ✓ Contratação de um (1) Recurso Humano;
 - ✓ Estudo de Mercado Internacional - Parecer sobre a melhor forma de internacionalização (Espanha e Cabo Verde).

5 Estudo da Viabilidade Económica e Financeira do Projeto

Para o estudo da viabilidade económica e financeira da empresa JCS foi utilizado como recurso de apoio, a folha de cálculo da empresa Globalseven que demonstrou todas as previsões necessárias para esse estudo. Este modelo visa estruturar a ideia do negócio, fazer o apuramento das necessidades de financiamento, assim como verificar a viabilidade do negócio em termos de performance nos seus primeiros anos de vida. No final deste capítulo será feita uma análise crítica sobre a importância da informação na tomada de decisão no projeto de investimento.

5.1 Pressupostos Económicos e Financeiros

Os pressupostos que serviram de base à elaboração da análise económica e financeira do projeto apresentam na *Tabela 1*:

Unidade monetária	Euros
1º Ano de investimento	2016
Prazo médio de Recebimento (dias)	60
Prazo médio de Pagamento (dias)	60
Taxa de IVA- Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA-FSE	23%
Taxa de Segurança Social - entidade- órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade- colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social- pessoal- órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social- pessoal- colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15%
Taxa de IRC	26,50%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	0%

Tabela 1- Pressupostos Económicos e Financeiros

O Prazo Médio de Recebimentos (PMR), reflete o prazo efetivo que a empresa demora a receber dos seus clientes aquilo que lhes fatura. A definição deste valor em 60 dias teve em conta com os prazos negociados com os clientes, a fim de definir um período não prolongado de pagamento melhorando a eficiência da empresa nas suas cobranças.

O PMR é fundamental, na medida em que enquanto uma empresa vende e não recebe, está a providenciar um crédito ao cliente, e esse crédito é, na ótica da empresa, algo que tem que ser financiado.

Assim, quanto mais baixo o PMR, maior a eficiência da empresa nas suas cobranças, e menor o dinheiro que tem que ter o ativo não corrente no seu fundo de maneio.

O aumento do PMR pode ser uma estratégia comercial da empresa, visto que a concessão de crédito é uma forma de facilitar a venda, mas pode também constituir um alerta

vermelho, se indicar que a empresa está a encontrar dificuldades em vender e apenas o consegue com um financiamento exagerado dos seus clientes. Um aumento do PMR também expõe a empresa a um maior risco de crédito dos seus clientes.

O Prazo Médio de Pagamentos (PMP) reflete no prazo real que a empresa demora a pagar aos seus fornecedores. Este valor foi definido num valor de 60 dias, permitindo uma melhor gestão financeira nos pagamentos. Este prazo é bastante importante, pois enquanto a entidade não paga aos fornecedores, estes é que financiam a sua atividade. Em suma, quanto mais elevado o PMP for, maior é a parcela da atividade da entidade a ser financiada pelos fornecedores, e menos dinheiro tem que ter os ativos não correntes no seu fundo de maneo. O aumento do PMP pode ser uma estratégia da empresa até certo ponto, desde que não interfira com as relações com os fornecedores, isto é, com as condições que estes providenciam a nível de preço e disponibilidade. Pode também ter influencia na empresa os possíveis descontos de pronto pagamento dos quais poderá estar a prescindir quando estica ao máximo os seus prazos de pagamento.

As taxas de Segurança Social a empresa foram caracterizadas de acordo com o Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social, documento oriundo Direção-Geral da Segurança Social (DGSS).

5.2 Plano de Investimento

A necessidade de investir em ativos que estruturem a empresa JCS com meios necessários para o seu desenvolvimento constam na seguinte *Tabela 2* de investimento.

Designação	Ano		
	2016	2017	2018
Projetos e Estudos	27 756	11 089	16 667
Certificação	18 360	0	18 360
Programa de Computador	22 247	22 247	0
Promoção e Publicidade	29 333	8 333	21 000
Outro Ativo Fixo Intangível	35 515	3 950	18 543
Total	133 211,00 €	45 619,00 €	74 570,00 €

Tabela 2- Plano de Investimento

A vida útil do investimento para este projeto foi baseada na área de negócio. Especificamente o período de análise (2016 - 2020) foi delineado tendo em conta um período de análise curto.

A empresa JCS, previu um custo total de 133.211,00€ em que para 2016 o valor atinge os 45.619,00€, para 2017 o valor de 74.570,00€ e para 2018 o valor de 13.022,00€. O aumento verificado de 2016 para 2017, deve-se ao fato de ter previsto gastar mais verbas com publicidade e promoção, entre outros ativos fixos intangíveis necessários para o avanço da empresa para bons resultados. De 2017 para 2018, deu-se uma diminuição significativa, devido ao fato de deixar de ser contabilizado com despesa, as implementações de qualidade, de *software*, de aquisição de folhetos e brochuras e a diminuição de viagem de prospecção.

5.3 Plano de Tesouraria

A análise aos créditos sobre clientes e outros devedores e dos débitos a fornecedores possibilita antecipar o saldo de tesouraria ao longo dos vários meses, que resulta da diferença entre os totais previsionais e recebimentos e de pagamentos de exploração. Como pressupostos de tesoura encontra-se:

- Prazo Médio de Recebimento ➡ 60 dias;
- Prazo Médio de Pagamento ➡ 60 dias;
- Custos com o Pessoal ➡ pagos no ano;
- Imposto sobre o Rendimento ➡ pago no ano seguinte;
- Retenções do Imposto sobre o rendimento dos colaboradores ➡ liquidadas mensalmente;
- Segurança Social ➡ liquidada mensalmente;
- Imposto sobre o Valor Acrescentado ➡ Liquidado trimestralmente.

Conforme previsto na Tabela 3 Tabela 3, prevê-se para 2016, necessidades de tesouraria de (30.660,00€), a empresa tem de programar um pedido de financiamento para esse período de modo a suprimir essas necessidades (normalmente o empréstimo é acompanhado de despesas adicionais para além da devolução do montante emprestado – ver serviço de dívida de curto prazo).

	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades					
Existências	0	0	0	0	0
Matérias-primas e Subsidiárias	0	0	0	0	0
Produtos em Acabados e em Curso	0	0	0	0	0
Mercadorias	0	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0	0
Provisões para Depreciação de Existências	0	0	0	0	0
Dívidas de Terceiros	92201	119810	142006	142747	131956
Clientes C/C	21048	33341	44607	51850	56957
Provisões p Cobrança duvidosa	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Outros	71154	86469	97399	90897	74999
Adiantamentos a Fornecedores (correntes)	0	0	0	0	0
Outros (Acréscimos e Diferimentos)	311	448	530	530	486
Total das Necessidades	92512	120259	142536	143277	132442
Recursos					
Fornecedores	0	0	0	0	0
Fornecedores C/C	0	0	0	0	0
Fornecedores Imobilizado					
Outros (Devedores e Credores)	0	0	0	0	0
Adiantamentos de Clientes (correntes)					
Estado e outros Entes Públicos (correntes)	1361	1578	6755	8607	9423
Outros (Acréscimos e Diferimentos)	13686	29274	15122	1953	0
Total dos Recursos	15046	30851	21877	10560	9423
Fundo de Maneio Necessário	77466	89407	120659	132717	123019
Investimento em Fundo de Maneio Necessário	-30660	11941	31252	12058	-9698

Tabela 3- Plano de Tesouraria

Para 2017, 2018 e 2019, prevê-se que existe um excesso de tesouraria, pois o saldo acumulado 2017 é maior que o saldo mínimo de tesouraria de 2016. Tal como as necessidades de tesouraria os excessos são calculados como a diferença entre o saldo mínimo e o saldo acumulado

5.4 Plano de Exploração

A disponibilização de serviços está inserida no *core-businesses* da empresa. Estes serviços é a principal e única fonte de recebimento da empresa.

		2016	2017	2018	2019	2020
Prestação de Serviço	de	108 213€	175 341€	237 005€	276 479€	304 162€
Taxa de crescimento	de	59,0% *	62,0%	35,2%	16,7%	10,0%

Tabela 4- Plano de Exploração

*prestação de serviços em 2015 foi de 68 064€

A taxa de crescimento dos serviços foi estruturada de acordo com as previsões do promotor na capacidade da empresa e na relação entre a estratégia de penetração no mercado e o respetivo impacto. Neste aspeto foi considerado como elemento fundamental, a criação de um Estudo de Mercado Internacional como elemento de extrema importância no levamento da concorrência, quais os preços praticam. Para os serviços (atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares) espera-se ao fim do primeiro ano um crescimento exponencial. A fórmula do cálculo encontra-se no anexo 1.

5.5 Fornecimento e Serviços Externos - FSE

A *Tabela 5* de Fornecimentos e Serviços Externos indica-nos os gastos gerais suportados pela empresa promotora no âmbito do projeto.

Foram considerados Custos Variáveis, ou seja, custos que variam em função do volume de negócios, os referentes às seguintes rubricas:

Descrição	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	40,76	41,53	42,32	43,13	43,95
Eletricidade	1158,02	1180,02	1202,45	1225,29	1248,57
Combustíveis	0	0	0	0	0
Água e Outros Fluídos	0	0	0	0	0
Fer. e Utens. Desgaste Rápido	137,29	139,90	142,56	145,27	148,03
Livros e Doc. Técnica	144,95	147,71	150,51	153,37	156,29
Material de Escritório	1193,80	1216,48	1239,59	1263,15	1287,15
Artigos para Oferta	9,85	10,04	10,23	10,43	10,62
Rendas e Alugueres	0	0	0	0	0
Despesas de Representação	36,99	37,69	38,41	39,14	39,88
Comunicação	345,07	351,63	358,31	365,12	372,06
Seguros	42,09	42,89	43,71	44,54	45,39
Royalties	0	0	0	0	0
Transporte de Mercadorias	0	0	0	0	0
Transporte de Pessoal	0	0	0	0	0
Deslocações e Estadas	474,36	483,38	492,56	501,92	511,46
Comissões	0	0	0	0	0
Honorários	171,83	175,10	178,43	181,82	185,27
Contencioso e Notariado	98,33	100,20	102,11	104,05	106,02
Conservação e Reparação	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda	99,86	101,76	103,69	105,66	107,67
Limpeza, Higiene e Conforto	10,39	10,59	10,79	11,00	11,21
Vigilância e Segurança	0	0	0	0	0
Trabalhos Especializados	12879,63	13124,34	13373,71	13627,81	13886,73
Outros Fornecimentos e Serviços	604,28	615,76	627,46	639,38	651,53
Total	17447,53	17779,04	18116,84	18461,06	18811,82

Tabela 5- Fornecimentos de Serviços Externos (euros)

Os custos apreciados foram apoiados em 3 vertentes da empresa:

- Definição estratégica da empresa: destacando os custos ligados à publicidade e propaganda;
- Aquisição de meios físicos: adquirindo bens materiais essenciais ao funcionamento da empresa, como material de escritório e trabalhos especializados;
- Critérios de operacionalidade da empresa: representando custos mensais básicos como a eletricidade, a água ou combustíveis.

5.6 Gastos com o Pessoal

A empresa JCS vai contratar dois recursos humanos, sendo que o RH comercial internacional, a empresa pretende que custeado pela aprovação na candidatura ao Sistema de Incentivo de Internacionalização. Já o outro RH, administrativo-financeiro, está previsto que seja contratado pela evolução normal da empresa.

Custos com Pessoal							
Técnico	Salário Base	Evolução	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
		Ano	2016	2017	2018	2019	2020
		TOTAL	34 663	35 356	36 063	36 785	37 520
Adm. Financeiro	900,00 €		16 815	17 151	17 494	17 844	18 201
Comercial Internacional	900,00 €		16 815	17 151	17 494	17 844	18 201

Tabela 6- Custo com Pessoal

Percebe que na tabela acima demonstram os custos com pessoal para os cargos de Administrativo-financeiro e Comercial Internacional.

A necessidade da empresa em garantir condições aos colaboradores (principais recursos da empresa) que promovam variáveis como a motivação e o empenho, essenciais ao cumprimento das suas funções com a qualidade exigida pela empresa, permitiu a definição de uma taxa de crescimento anual de 2% nos valores anuais totais das remunerações.

Em relação aos gastos com pessoal, foram considerados:

- Segurança Social dos Órgãos Sociais – 20,30%
- Segurança Social do Pessoal – 23,75%;
- Seguros Acidentes de Trabalho – 1,5%;
- Subsídio de Alimentação – (4,27€ x 22 dias = 94,0€/mês).

5.7 Mapa de Amortizações e Depreciações

Nas amortizações e depreciações foram calculados com base no método das quotas constantes e de acordo com a legislação vigente, tendo em consideração o ativo intangível que a Empresa irá adquirir com este projeto.

Ativos intangíveis	2015	2016	2017	2018	2019
Estudos e Projetos	-	11.088,89	16.666,67	-	-
Projetos de Arquitetura e Engenharia, Certificação	-	-	18.360,00	-	-
Investigação e Desenvolvimento	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial e outros direitos	-	-	-	-	-
Goodwill	-	-	-	-	-
Assistência Técnica	-	-	-	-	-
Programas de Computador	-	22.246,67	-	-	-
Promoção e Publicidade	-	8.333,00	21.200	-	-
Outros Ativo Intangível	-	3.950	18.543,4	13.021,7	-

Tabela 7- Amortizações e Depreciações do Período (euros)

Aos investimentos realizados em ativos intangíveis está associada a taxa de depreciação e amortização (33,33%) e calculada com base no Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de setembro.

De acordo, com a tabela acima apresentada, verifica-se que para 2016 o ativo com maior valor de amortização é os programas de computadores com valor a atingir os 22.246,67€, de seguida os estudos e diagnósticos com valor de 11.088,89€, em relação a 2017 os projetos de arquitetura e engenharia, certificação atinge o ativo com o valor de 18.360,00€, o ativo com maior valor apresentado é a promoção e publicidade com 21.200,00€.

5.8 Demonstração dos Resultados Previsional

A Demonstração dos Resultados Previsional permite obter a lista dos custos e proveitos previsionais relativos às operações registadas no estudo de viabilidade económica e financeira do negócio. Este mapa engloba os dados retratados nas tabelas anteriormente apresentadas em conjunto com o plano de financiamento, discriminado no ponto seguinte deste estudo.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e Serviços Prestados	68064,2	108212,8	175340,86	237004,63	276478,61	304161,82
Subsídios à Exploração	0	0	0	0	0	0
Ganhos / Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreend. conj.	0	0	0	0	0	0
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0	0
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	0	0	0	0	0	0
Fornecimentos e serviços externos	(7122,21)	(17447,532)	(17779,035)	(18116,837)	(18461,057)	(18811,817)
Gastos com pessoal	(37252,56)	(37997,611)	(38757,563)	(57026,874)	(76011,454)	(77531,684)
Ajustamentos de inventários (perdas / reversões)	0	0	0	0	0	0
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)						
Provisões (Aumentos/reduções)	0	0	0	0	0	0
Imparidades investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos / reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos	3398,23	10241,063	21726,539	23863,204	17212,951	6199,6497
Outros gastos e perdas	(837,95)	(1175,1954)	(1904,2089)	(2573,88)	(3002,569)	(3303,2098)
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	16249,71	61833,525	138626,59	183150,24	196216,48	210714,75
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	0	(15206,296)	(40129,653)	(44470,22)	(29263,924)	(4340,5672)
Imparidade de ativos depreciáveis / amortizáveis (perdas / reversões)						
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	16249,71	46627,228	98496,94	138680,02	166952,56	206374,19
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	(5981,19)	(5981,19)	(6456,353)	(6779,1707)	(7118,1292)	(7474,0357)
Resultado antes de impostos	10268,52	40646,038	92040,587	131900,85	159834,43	198900,15
Imposto sobre o rendimento do período	1874,83	10771,2	24390,755	34953,726	42356,123	52708,54
Resultado líquido do período	8393,69	29874,838	67649,831	96947,128	117478,3	146191,61

Tabela 8- Demonstração dos Resultados Previsional

O Mapa de Demonstração de Resultados Previsional permitir-lhe-á obter a lista dos custos previsionais e proveitos previsionais relativos às operações registadas. Serão consideradas tanto as operações já efetuadas como aquelas ainda não concluídas: o registo dos custos e proveitos é efetuado quando do registo da tarefa/ato processual a que respeitam, independentemente da sua data de conclusão ou da emissão da nota de honorários.

No mapa, surgirão também como proveitos previsionais, os juros financeiros obtidos, resultantes de planos de pagamento acordados com clientes. Estes juros serão registados assim que o plano de pagamentos é definido, ficando associados à data de vencimento de cada prestação. Assim, serão projetados na demonstração de resultados previsional que

corresponder a esse período. O resultado líquido, no final do mapa, apresentará os proveitos previsionais deduzidos dos custos previsionais.

5.9 Plano de Financiamento

O processo de financiamento é um processo muito específico que visa prover à empresa os meios financeiros necessários, de forma a dar cobertura aos investimentos realizados em ativos fixos tangíveis e ativos intangíveis. A seguinte *Tabela 9* demonstra a estrutura de financiamento necessária para o presente projeto.

	Total			
		2016	2017	2018
Capitais próprios	73375,86	25090,39	41123,54	7161,94
Capital Social	0	0	0	0
Prestações Suplementares de Capital	73375,86	25090,39	41123,54	7161,94
Autofinanciamento (1)	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0
Subtotal	73375,86	25090,39	41123,54	7161,94
Capitais Alheios				
Dívidas a Instituições de Crédito	0	0	0	0
Empréstimos Obrigacionistas	0	0	0	0
Suprimentos	0	0	0	0
Fornecedores Imobilizado	0	0	0	0
Locação Financeira	0	0	0	0
Outras	0	0	0	0
Subtotal	0	0	0	0
Subsídios				
Fundo Perdido	60034,80	20528,50	33646,53	5859,77
Reembolsável	0	0	0	0
Subtotal	60034,80	20528,50	33646,53	5859,77
Financiamento Total	133410,66	45618,89	74770,07	13021,70

Tabela 9- Cobertura Financeira do Projeto

A empresa irá concorrer em duas candidaturas ao programa de incentivos Portugal2020, no âmbito do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME.

O valor do financiamento total, advém dos capitais próprios (Capital Social + Prestações suplementares), de capitais alheios, tais como empréstimos bancários, e de subsídios a fundo perdido/não reembolsáveis ou de reembolsáveis. Todavia, de acordo com o sistema de incentivo, qualificação e internacionalização, a taxa máxima a aplicar é de 45% sobre o valor total do investimento, os restantes 55% são subdivididos pelos capitais próprios, autofinanciamento e capitais alheios.

Assim, o montante concedido pelo incentivo foi calculado aplicando uma taxa de 45% (de acordo com a tipologia do investimento/sistema de incentivo) ao investimento elegível

total do projeto, com um montante de 133 410,66€, em que o valor do incentivo é 60 034,80€.

5.10 Balanço Previsional

O Balanço previsional indica os ativos, passivos e a situação patrimonial da empresa. Análise e interpretação dos rácios, a compreensão da origem e aplicação de fundos e a análise aos ativos indispensáveis à atividade e as obrigações relativas a esses ativos são os principais elementos a verificar.

	2016	2017	2018	2019	2020
Ativo					
Ativo Não Corrente	30448,81	65089,23	33640,71	4376,787	36,22013
Ativos Fixos Tangíveis	36,22	36,22	36,22	36,22	36,22
Propriedades de Investimento	0	0	0	0	0
Trespasse (Goodwill)	0	0	0	0	0
Ativos Intangíveis	30412,59	65053,01	33604,49	4340,567	0,000133
Ativos Biológicos					
Participações Financeiras - MEP	0	0	0	0	0
Participações Financeiras - Outros Métodos	0	0	0	0	0
Acionistas/Sócios	0	0	0	0	0
Outros Ativos Financeiros	0	0	0	0	0
Ativos por Impostos Diferidos					
Ativo Corrente	150505,6	240443,7	367027,2	502451,9	651847,1
Inventários	0	0	0	0	0
Ativos Biológicos					
Clientes	21047,56	33340,99	44606,91	51849,99	56957,45
Adiantamentos a Fornecedores	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Acionistas/Sócios	0	0	0	0	0
Outras Contas a Receber	71153,62	86469,47	97399,16	90897,08	74998,8
Diferimentos	311,13	448,1195	529,9996	529,9483	485,8424
Ativos Financeiros detidos para Negociação	10666,4	22105,01	41289,47	66061,14	95531,43
Outros Ativos Financeiros					
Ativos não correntes detidos para venda					
Caixa e Depósitos Bancários	47326,9	98080,09	183201,7	293113,7	423873,6
Total do Ativo	180954,4	305532,9	400667,9	506828,7	651883,3
Capital Próprio					
Capital realizado	5000	5000	5000	5000	5000
Ações (quotas) próprias	0	0	0	0	0
Prestações Supl. e Outros Instrumentos de Cap. Próprio.	25090,39	66213,93	73375,86	73375,86	73375,86
Prémios de Emissão	0	0	0	0	0
Reservas Legais	2533,135	4026,876	7409,368	12256,72	18130,64
Outras Reservas	0	0	0	0	0
Resultados Transitados	21810,46	50191,55	114458,9	206558,7	318163,1
Ajustamentos em Ativos Financeiros					
Excedentes de Revalorização	0	0	0	0	0
Outras Variações no Capital Próprio					
Resultado Líquido do Período	29874,84	67649,83	96947,13	117478,3	146191,6
Interesses Minoritários					
Total do Capital Próprio	84308,82	193082,2	297191,3	414669,6	560861,2
Passivo					
Passivo Não Corrente	61324,2	61324,2	61324,2	61324,2	61324,2
Provisões	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	61324,2	61324,2	61324,2	61324,2	61324,2
Responsabilidades por Benefícios Pós-Emprego					
Passivos por Impostos Diferidos					

Outras Contas a Pagar	0	0	0	0	0
Passivo Corrente	35321,41	51126,51	42152,48	30834,94	29697,97
Fornecedores	0	0	0	0	0
Adiantamentos de Clientes					
Estado e Outros Entes Públicos	1360,626	1577,54	6755,337	8606,564	9422,849
Acionistas / Sócios	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	20275,12	20275,12	20275,12	20275,12	20275,12
Outras Contas a Pagar	0	0	0	0	0
Diferimentos	13685,67	29273,85	15122,02	1953,255	0
Passivos Financeiros detidos para Negociação	-	-	-	-	-
Outros Passivos Financeiros	-	-	-	-	-
Passivos não correntes detidos para venda	-	-	-	-	-
Total do Passivo	96645,61	112450,71	103476,68	92159,14	91022,17
Total do Passivo + Capital Próprio	180954,43	305532,90	400667,93	506828,69	651883,34

Tabela 10- Balanço Previsional

De forma a analisar as contas da empresa, com o máximo rigor é necessário estabelecer um número elevado de pressupostos (evolução da taxa de juro, da inflação, dos preços dos inputs, da progressão das vendas e do número de empregados.). São estes dados, à partida, que vão permitir fazer uma previsão, pelo que, há a necessidade de se verificar o realismo de todos os pressupostos económicos e financeiros. Sendo que, será justificável a introdução de uma margem anual de segurança, sobretudo quando não se domina a realidade económica da empresa, numa percentagem a definir caso a caso sobre todos os custos anuais, excluindo as amortizações.

A importância do balanço previsional como documento analítico e de gestão, resulta do facto de permitir uma avaliação do impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural da empresa, o que pode ser quantificado através da autonomia financeira (capitais próprios/ativo total líquido) ou da solvabilidade total (capitais próprios/dívida total).

5.11 Indicadores Económicos e Financeiros

A viabilidade do projeto demonstrada pelos indicadores de rentabilidade assegura que a estrutura financeira da empresa permite a sua criação com retornos bastante favoráveis. A análise a outros fatores económicos e financeiros permite um conhecimento mais profundo do negócio e a sua evolução financeira ao longo do período em análise. Os indicadores financeiros, económicos e de liquidez definidos pelo promotor como os mais relevantes encontram-se descritos na *Tabela 11*.

	2016	2017	2018	2019	2020
Indicadores Económicos					
Taxa de Crescimento do Negócio	59,00%	62,00%	35,20%	16,70%	10,00%
Indicadores Económico-Financeiros					
Retur On Investment (ROI)	16%	18%	21%	22%	23%
Rendibilidade do Ativo	26%	32%	35%	33%	32%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	35,4%	35,0%	32,6%	28,3%	26,1%
Indicadores Financeiros					
Autonomia Financeira	46,6%	63,2%	74,2%	81,8%	86,0%
Solvabilidade Total	87,2%	171,7%	287,2%	449,9%	616,2%
Indicadores de Liquidez					
Liquidez Geral	67,76%	75,95%	21,02%	16,59%	14,00%
Liquidez Reduzida	0,55%	0,33%	0,63%	0,80%	0,00%
Liquidez Imediata	42,62	76,19	33,23	41,73	55,42

Tabela 11- Indicadores Económicos e Financeiros

A análise aos principais indicadores económicos, económico-financeiros e de liquidez permite retirar as seguintes conclusões.

A Taxa de Crescimento do Negócio reflete o impacto das vendas projetadas em serviços. Em 2016, verifica-se uma taxa de crescimento de 59%, esta deve-se ao aumento registado de vendas em 2016 comparando com o volume de vendas de 2015. Referente a 2017 a situação de vendas é idêntica a anterior, já o mesmo não acontece em 2018 pois o volume de vendas de 2017 e 2018 estão equiparadas, até 2020 as taxas de crescimento tendem a diminuir devido ao volume de vendas previsíveis terem valores aproximados.

O Retorno do Investimento (*Return on Investment- ROI*) indica o retorno do investimento realizado e contabilizado, para o período em estudo, começando a gerar lucros após as amortizações. Os ROI's apresentados são de 16% em 2016, 18% em 2017, 21% em 2018, 22% em 2019 e de 23% em 2020, o que significa que os ganhos serão 0,16 (2016), 0,18 (2017), 0,21 (2018), 0,22 (2019) e 0,23 (2020) vezes maior que o seu investimento neste projeto.

Em suma, os resultados variam de -100% ao infinito para o ROI, ou seja, um resultado positivo já é bem visto porque já justifica o investimento.

A Rendibilidade do Ativo é um indicador de rentabilidade que não considera as decisões financeiras, dado que é medida considerando o resultado antes de juros e impostos. Apresenta-se uma taxa crescente positiva, mostrando ser um bom indicador da gestão efetuada na empresa.

A Rendibilidade dos Capitais Próprios mede a capacidade dos capitais próprios em gerar valor e autofinanciamento. Além de depender o retorno do ativo, também depende da alavancagem financeira. A partir de 2016, a rendibilidade dos capitais próprios apresenta valores crescentes, só no ano de 2019 decaí 1%, contudo continua favorável. Deve ser comparada com a taxa de juro em vigor no mercado. Caso seja inferior, então o investimento no projeto é suficientemente rentável.

Relativamente à Autonomia Financeira, esta determina a parte do ativo que é financiado por capitais próprios. Quanto maior a autonomia, maior a estabilidade financeira da empresa. Atendendo ao presente projeto, a autonomia financeira apresenta valores positivos, demonstrando assim a crescente estabilidade financeira.

A Taxa de Solvabilidade do projeto apresenta valores elevados demonstrando a capacidade da empresa em honrar os compromissos financeiros a longo prazo com os seus credores.

Os Índices de Liquidez indicam a capacidade da empresa em honrar os seus compromissos de curto prazo, nomeadamente no que concerne a dívidas decorrentes da exploração (matéria-prima, fornecimento e serviços externos, salários, entre outros) e também a obrigação perante o Estado e outros entes públicos. Em termos de liquidez a empresa demonstra sua liquidez reduzida <1 , em todos os anos, com isso a empresa terá problemas em pagar dívidas de curto prazo.

Perante as taxas de solvabilidade apresentadas na tabela acima, conclui-se que, os valores são superiores a 1, logo, significa que a empresa tem património suficiente para cobrir todas as suas dívidas, conseguindo apresentar capacidade de solver as suas dívidas. Como por exemplo em 2016 a taxa de solvabilidade é de 87,2%, em 2017 de 171,07%, em 2018 de 287,20%, em 2019 de 449,9% e em 2020 de 616,2%.

5.12 Avaliação Financeira do Projeto

Para uma melhor avaliação financeiro do projeto, é importante analisarmos como são produzidos os valores de entradas e saídas de divisas na empresa, isto é, o *cash flow* libertos durante a duração do projeto. Conforme se apresenta na *Tabela 12*.

	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas + Prestações Serviços	40149	101869	159860	195476	219109
Outras Receitas Correntes	0	0	0	0	0
Custo das Existências Vendidas	0	0	0	0	0
Fornecimento e Serviço Externos	17448	17779	18117	18461	18812
Despesas c/ Pessoal	0	0	17494	35688	36402
Impostos diretos e indiretos	0	0	0	0	0
Outras despesas correntes	0	0	0	0	0
Despesas financeiras correntes	0	0	0	0	0
Meios Libertos Brutos Totais	22701	84090	124249	141327	163896
Amortizações+Provisões Exercício	0	15206	40130	44470	29264
Resultados antes juros e imp.	22701	68884	84119	96857	134632
Custos financeiros	0	0	0	0	0
Resultados Extraordinários	0	0	0	0	0
Resultado antes de impostos	22701	68884	84119	96857	134632
IRC do projeto	6016	18254	22292	25667	35677
Resultados Líquidos	16685	50630	61827	71190	98954
Meios Libertos do projeto	16685	65836	101957	115660	128218

Tabela 12- Meios Libertos do Projeto

Os resultados verificados dos meios libertos totais do projeto, advêm do valor das vendas mais prestações de serviços, subtraindo os custos de fornecimentos e serviços externos, em que no ano de 2016 é 22.701,00€, sendo que este valor sofre ainda uma dedução de Imposto sobre o Rendimento de pessoas Coletivas (IRC), em que a taxa aplicada é de 26,5% (25% IRC mais 1,5% de Derrama) chegando assim, aos valores dos meios liberto do projeto, que em 2016 é de 16.685,00€.

Após essa análise, elabora-se a demonstração da viabilidade do ponto de vista financeiro, conforme *Tabela 13* e *Tabela 14*.

	2016	2017	2018	2019	2020
1. Recursos Financeiros					
Meios Libertos do projeto	16685	65836	101957	115660	128218
Valor Residual do Imobilizado	-	-	-	-	-
Valor Residual do fundo de maneo	-	-	-	-	-
Total (Cash-In)	16685	65836	101957	115660	128218
2. Necessidades Financeiras					
Investimento em Capital Fixo	45619	74770,07	13022	-	-
Investimento em Fundo de Maneio	7809	11561	6769	4777	3662
Necessário					
Total (Cash-Out)	53428	86332	19791	4777	3662
3. <i>Cash-Flow</i>	-36743	-20495	82166	110883	124557
4. <i>Cash -flow</i> Atualizado	-36743	-18058	63782	75836	75056
5. <i>Cash-flow</i> Atualizado Acumulado	-36743	-54800	8982	84818	159874
Taxa de Atualização	13,50%				
Taxa Real de Remuneração Desejada:	6%				
Prémio de Risco:	2%				
Taxa de Inflação:	1,9%				

Tabela 13- Avaliação financeira do projeto

Taxa Interna de Rendibilidade:	91,50%
Valor Atual Líquido:	104116
Período Recup. Contab. (anos)	1,7 Anos

Tabela 14- TIR, VAL, Payback

A avaliação na ótica do projeto a análise demonstra a sua viabilidade do ponto de vista financeiro.

O investimento em capital fixo, corresponde as despesas, que a empresa tem de ter com a compra de *software*, de forma a iniciar a sua atividade empresarial, ou seja, vai de encontro com o ativo fixo da empresa, algo que constará permanentemente na empresa.

No ano de 2016, este investimento apresenta um valor de 45.619,00€, registando um aumento significativo em 2017 onde o valor é 74.770,07€, já o contrário se verifica em 2018, onde o valor desceu significativamente para 13.022,00€, esta oscilação deve-se ao facto de no ano de 2017 a empresa adquirir o programa de computador – ERP.

Para a empresa assegurar, a curto prazo, a capacidade de gerar liquidez (dinheiro) e garantir que tem forma de pagar aos fornecedores com o recebimento antecipado por parte dos clientes, sem qualquer dificuldade, significa que tem uma almofada financeira, a esta chamamos de fundo de maneoio.

Para chegarmos ao valores apresentado na *Tabela 13*, o fundo de maneoio resulta da diferença entre ativo circulante e passivo circulante, em que, o ativo circulante representa o somatório das existências, clientes, contas bancárias e caixa, o passivo circulante é a soma dos empréstimos a curto prazo, fornecedores, Estado e salários a pagar.

No cálculo do *cash-flow*, são utilizados os custos de exploração e os proveitos de exploração. Em que, o resultado mede a capacidade da empresa gerar disponibilidades através da sua atividade normal, ou seja, para além de apurar os conhecimentos extraordinários, apura também os resultados das aplicações financeiras e de financiamento.

Pelo facto de proporcionar uma medida da capacidade da empresa em libertar meios monetários, o *cash-flow* torna-se um excelente indicador da capacidade de autofinanciamento da empresa, isto é, da sua capacidade para efetuar novos investimentos sem necessidade de recorrer a fontes de financiamento externas.

O método do *cash-flow* atualizado ajuda a conhecer se o investimento é financeiramente possível e determina de entre vários projetos alternativos qual o mais aconselhável. Em 2017 o valor negativo de 18.058,00€ resulta do valor do *cash-flow* de 2017 atualizado de acordo com a taxa de atualização aplicada de 13,5%.

Em relação ao *cash-flow* atualizado acumulado de 2017 com valor negativo de 54.800,00€, é o resultado do valor do *cash-flow* atualizado de 2017 mais o *cash-flow* atualizado acumulado de 2016, isto é, em 2017 o valor negativo de 18.058,00€ somados ao valor também negativo de 2016 acumulado de 36.743,00€.

O VAL obtido indica que os benefícios gerados durante o período planeado, são, não só, suficientes para recuperar os capitais aplicados na sua realização, como permitem ainda obter um benefício líquido de €104.720,04€.

A TIR mede a taxa de juro anual efetivamente proporcionada, pelo conjunto de capitais aplicados num investimento durante o seu período de vida útil. Também se pode definir, como o rendimento anual produzido por unidade de capital aplicado durante o período de vida útil do investimento, depois de recuperados os respetivos custos (de investimento e de exploração).

O cálculo da TIR é efetuado por aproximações sucessivas, ensaiando diversas taxas de atualização até se obter a que anula o VAL.

O processo consiste em calcular o VAL para taxas de atualização sucessivamente superiores até se obter um VAL nulo, o que raramente acontece, ou um VAL negativo. Neste caso, por interpolação linear entre o valor negativo do VAL e o último dos seus valores positivos, tendo em conta as respetivas taxas de atualização para que são obtidos, é possível determinar o valor aproximado da TIR.

Quando a taxa de atualização i é 13,5%, o VAL é €104.720,04€. Se aumentarmos o valor de i , o VAL irá diminuir progressivamente até se anular ou se tornar negativo.

O facto de a TIR (91,5%) ser bastante superior à taxa de atualização (13,5%), significa que o investimento no projeto consegue uma remuneração dos capitais superiores ao custo médio desses capitais (13,5%).

A empresa JCS, apresenta um *payback* de 1 ano e 9 meses, significa que é a partir deste momento, que o projeto passa a ser vantajoso do ponto de vista financeiro.

A fórmula utilizada para calcular a VAL, TIR e *Payback* se-encontra na página 31.

5.13 Análise de Sensibilidade

Partindo da análise efetuado e face aos resultados obtidos, o projeto foi desenvolvido tendo em ponderação o cenário atual e as expectativas futuras, entretanto, há situações que expõem uma tendência imprevisível e poderão alterar-se. Desta forma, com o propósito de

analisar a sensibilidade do projeto perante alterações adversas do planeamento do projeto, foram elaborados 3 cenários possíveis. No primeiro será simulado um cenário de redução 15% no valor das vendas de serviços, no segundo cenário, redução 25% nas vendas dos serviços. No terceiro cenário, considerou-se um atraso de 6 meses na contratação do Recurso Humano previsto no projeto.

a) Cenário I

No sentido de estimar o plano de negócios e considerar a sensibilidade do projeto numa possível redução das vendas dos serviços, elaborou-se um cenário onde as vendas apresentam uma redução de 15% em relação ao esperado.

	2016	2017	2018	2019	2020
Prestação de Serviços	102 190 €	160 778 €	214 151 €	248 534 €	282 838 €
Taxa Interna de Rendibilidade:					65,4%
Valor Atual Líquido:					56.083,00€
Período Recup. Contab. (anos)					2

Tabela 15- Análise de Sensibilidade/ Cenário I

Com a redução de vendas em 15% verifica-se que o resultado nas vendas tem uma significativa quebra e a TIR de 91,5% passa a ser de 65,4%, Valor Atual Líquido era de 104.116,00€ agora é 56.083,00€ e o Período de Recuperação antes era de 1,7 anos e agora é 2 anos.

b) Cenário II

No sentido de valorizar o estudo de viabilidade e avaliar a sensibilidade do projeto a uma possível quebra de vendas, elaborou-se um cenário onde as vendas em 25% nas vendas, devido ao fato de a empresa não conseguir angariar clientes suficientes internacionais.

	2016	2017	2018	2019	2020
Prestação de Serviços	98 175 €	149 873 €	197 039 €	227 609 €	249 384 €
Taxa Interna de Rendibilidade:					47,4%
Valor Atual Líquido:					20 696 €
Período Recup. Contab. (anos)					2,3

Tabela 16- Análise de Sensibilidade/ Cenário II

Pela análise da *Tabela 16* percebe-se que, apesar da redução de 25% nas vendas dos serviços, o projeto apresenta resultado positivo no VAL que é 20 696,00€, a TIR de 47,4% e o período de recuperação é de 2,3 anos.

c) Cenário III

Para complementar a análise de sensibilidade considerou-se um atraso de 6 meses na contratação do Recurso humano, e a consequência desse atraso impactou nas vendas do ano 2016 em 10%. Assim, este atraso poderá refletir-se como demonstra na *Tabela 17*.

	2016	2017	2018	2019	2020
Prestação de Serviços	104 198 €	175 341 €	237 004 €	276 448 €	304 162 €
Taxa Interna de Rendibilidade:					87,5%
Valor Actual Líquido:					99 408 €
Período Recup. Contab. (anos)					1,7

Tabela 17- Análise de Sensibilidade/ Cenário III

Após a simulação feita, apresenta um VAL positivo de 96.408,00€, um período de recuperação de 1,7 anos e uma TIR positiva de 85,5%. Com esta avaliação conclui-se que no caso de acontecer o simulado neste cenário o projeto apresenta visibilidade.

A análise aos três cenários criados permite avaliar a viabilidade do projeto consoante as alterações efetuadas em variáveis-chaves, que afetam os resultados líquidos do negócio.

Os cenários apresentados demonstra que mesmo com uma redução nas vendas, o projeto continua a demonstrar viabilidade económico-financeira, diminuindo a TIR de 97,5% do cenário real, para a TIR do cenário I, II e III de 65,4, 47,9% e 87,5%. Estes cenários permite confirmar a potencialidade do negócio, derivado dos bons rácios financeiros entre custos e receitas.

6 Conclusões e Perspetivas Futura

A informação em conjunto com recursos tecnológicos é uma necessidade para o funcionamento tático, estratégico e operacional de qualquer empresa. Para vencer no mundo dos negócios, é preciso saber obter a informação como ferramenta estratégica de competitividade. Precisamos saber onde encontrar a informação, como apresentá-la e como usá-la, assim como é fundamental conhecê-la.

Neste capítulo apresenta-se uma ponderação relativamente ao estudo desenvolvido e à respetiva análise de resultados. Intenciona-se também deixar em aberto perspectivas de trabalho.

6.1 Conclusões

Na sequência do estágio realizado na empresa Globalseven Lda, o presente relatório permitiu o desenvolvimento do projeto de análise de investimento, que serviu para averiguar que as informações da análise possa assegurar que o gestor no momento de decidir em investir nesse projeto, terá tomada uma decisão certa no momento correto, para que consiga atingir sua meta principal que é de expandir seus serviços para o mercado de Cabo-Verde e Espanha.

As decisões de investimento ocupam um lugar de destaque na vida de qualquer empresa, quer na sua fase de constituição, quer em fases posteriores com vista ao crescimento da sua atividade. O investimento permite criar valor para a empresa retirando, aproveitando da sua capacidade competitiva. Quando uma empresa se depara com uma opção de investimento (e aqui referimo-nos ao investimento em ativos reais, que implicam a sua utilização com vista à produção de bens e serviços), a sua decisão advém de uma série de informações estruturada. Aqui pressupõe-se que previamente ao estudo da análise do projeto, haja uma conclusão relativamente a importância da informação na tomada de decisão em investir ou não no projeto.

Partindo da apreciação de todos os gastos e rendimentos, assim com despesas e receitas, intrínsecos à implementação do projeto, a determinação da informação da rentabilidade deve partir do valor dos *cash-flows* entre pré-projeto e os *cash-flows* pós-projeto. Quer isto dizer, que o que importa para análise é unicamente o impacto que o projeto terá nas contas da empresa, pelo que a conclusão deverá ter como base a comparação entre a empresa antes do projeto e a empresa após a implementação do projeto.

Tal como mencionado antes, a decisão de investir não deve ser sustentável apenas pelos critérios de avaliação geralmente propostos, como é o caso da TIR, VAL e o *payback*, que permitem concluir sobre a viabilidade económico-financeira do projeto. A avaliação deve ser complementada com a análise do risco, a taxa de inflação praticadas nos países para onde querem expandir seus serviços, ter uma visão atual e não apenas otimista da capacidade de vendas para os países onde pretender internacionalizar e levar em consideração à concorrência.

Dessa forma, a decisão de investimento num determinado projeto, partindo apenas da análise da sua rentabilidade, não é aconselhável, tendo em conta que esta se fundamenta em valores unicamente previsionais, com demasiada dependência da ótica operacional e sem que se considere a probabilidade de ocorrência dos mesmos. Portanto, deve haver recursos técnicos (*software*), para que o levantamento das informações, seja mais atual, fidedigna de forma a diminuir o nível de incerteza quando aos resultados futuros, permitindo avaliar e estabelecer alternativas que possam aprimorar o aproveitamento e consequente sucesso do projeto em causa.

Com uma análise da avaliação cuidada permitem ao promotor optar pela decisão que melhor responde às suas necessidades, sem que incorram em riscos desnecessários, dada a necessidade de aplicar recursos significativos aquando da implementação do projeto.

Sendo assim, para concretizar a análise do investimento de projeto da empresa JCS, o promotor da empresa concorreu a um fundo perdido, Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional- FEDER do Programa Portugal 2020, o projeto concorreu a um financiamento para seu projeto com base na análise feita para o projeto de investimento, após à análise da equipa do IAPMEI e AICEP, o projeto foi aprovado com 45% das despesas elegíveis. A *Figura 9* demonstra a aprovação do projeto da empresa JCS.

Designação da Operação	Código Universal *	Estado	Aprovado		
			Custo Total (€)	Elegível (€)	Apoio (€)
Internacionalização de Serviços de Contabilidade	ALT20-01-0752-FEDER-020925	Aceite pelas Entidades / Contratada	82909,54	81479,44	36665,75
Qualificação dos serviços e soluções de Contabilidade e Finanças	ALT20-01-0853-FEDER-020927	Aprovada	50501,11	50501,11	22725,50

Figura 9- Aprovação do Projeto

Fonte: <https://balcao.portugal2020.pt/Balcao2020/Home/MasterPage>

6.2 Perspetivas Futuras

Informação é um ativo valioso para pequenas e grandes empresas e a ISO/IEC 27001 traz benefícios equivalentes para organizações de todos os tamanhos. A gestão de segurança da informação faz com que as PMEs tenham mais segurança para atender às expectativas - de requisitos legais até novas oportunidades de negócios - proporcionando uma base sólida e segura para crescimento. Assim, sugere-se como perspectivas futuras para empresa JCS, que adote uma política de segurança no que se refere no tratamento da informação que recebe dos seus clientes. No âmbito da preocupação da informação uma vez que a JCS quer atuar no mercado internacional é de extrema importância que a mesma perfilha da norma ISO 27001, sendo que essa norma aborda as temáticas de proteção do meio físico, recursos humanos e continuidade de negócio.

No que respeita a empresa Globaseven, onde empreguei de toda a minha capacidade, dedicação e conhecimentos teóricos para corresponder da melhor forma todas as tarefas solicitadas e considerando a importância da informação, sugere-se alguns trabalhos futuro:

- Encriptação dos portáteis dos colaboradores de forma reduzir o risco de perda de dados, seja por roubo ou cibercrime;
- Adoção de ferramenta para gestão de projetos, por forma, a simplificar o planeamento, controlo e organização de projetos;
- Melhoria da ferramenta "Análise e Estudo de Viabilidade", com o objetivo de obter uma análise mais precisa;
- Agilizar a implementação da certificação ISO 27001, com vista a colocar em prática um sistema de gestão de segurança.

Sugere-se ainda que a Globalseven deveria apostar em ações de formação/sensibilização, visto que estas constituem um meio para consciencializar e informar os colaboradores, de modo a melhorar o *know-how* da empresa e assim aumentar a qualificação do capital humano, melhorar a relação da empresa com os seus funcionários, motivar e aumentar a autoconfiança dos funcionários e consequentemente aumentar a produtividade. Todas estas vantagens da formação irão ser traduzidas para benefícios para os clientes.

Referências

- Ambrósio, V. (1999). Passo de Marketing passo a passo. Rio de Janeiro: Reichamann & Affonso Editores
- Barros, C. P. (2007). Avaliação Financeira de Projectos de Investimento. Lisboa: Escolar
- Cleveland, H. (1985). The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society (1ª ed.). New York: Dutton.
- Cody, W.F., Kreulen, J.T., Krishna, V. & Spangler, W.S. (2002). The integration of business intelligence and knowledge management. IBM systems journal. 41 (4). p. 697. Disponível em 17 de dezembro em <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=340943&method=getFile>.
- Choo, C. W. (2003). Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial Caminho.
- Banker, R., Potter, G. e Srinivasan, D. (2002). An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. The Accounting Review, 75 (1), p. 65.
- Braga, Ascensão. A Gestão da Informação. Millenium. N.º 19, (2000). Disponível em 17 de dezembro de 2016 em <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/903>
- Campagnolo, L. (2007), Plano de Negócios para abertura de uma Lan House no centro de Porto Alegre. Dissertação de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Davenport, T. Information Ecology (1997) Mastering the Information and Knowledge Environment. New York: Oxford University Press.
- Dolabela, F. (1999). O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Dornelas, J. (2001). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios (4ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (1993 a)- Gerindo para o Futuro. Difusão Cultural. Lisboa.
- Drucker, P (1993 b)- Sociedade Pós-Capitalista. Difusão Cultural. Lisboa.
- Farinha, J. B. R. (1994). Análise de Rácios Financeiros. Disponível em 19 de dezembro de 2016 em http://www.jorgefarinha.com/fotos/gca/Analise_de_Racios_Financeiros.pdf
- Freire, A. (1997). Estratégia – Sucesso em Portugal. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gil, A.C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa.(4ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Google (2016). Mapas do Google. Disponível em 18 Julho de 2016 em www.google.pt/maps/place/Globalseven/@38.525322,-8.8871503,17z/data=!4m5!3m4!1s0xd1943aafe225399:0xa51ed99d0f2c4660!8m2!3d38.525322!4d-8.884967.
- Hinton, M. (2006). Introducing Information Management: the Business Approach. (1ª ed). Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ho, S., S., M., & e Pike, R., H. (1992), Adoption of probabilistic Risk Analysis in Capital Budgeting and Corporate Investment, Journal of Business Finance and Accounting, 19 (3), pp. 387-405.
- Horácio, J. (2016). O que é Matriz Ansoff. Disponível em 30 junho de 2016 em <https://jorgekotickaudy.wordpress.com/2016/06/12/o-que-e-a-matriz-ansoff/>
- Instituto Nacional de Estatística (2014). Empresas em Portugal-2016, disponível em 01 de Julho de 2016, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107678&selTab=tab0&xlang=pt.
- Instituto Nacional de Estatística (2015). Portugal e Espanha: Realidade ibérica e comparações no contexto europeu, disponível em 02 de setembro de 2016, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=256211158&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Jonh, G., Burch, J., & Strater, F. (1974). Information Systems: Theory and Practice. Hamilton Publishing Company.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing (12ª ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kuratko, F. e Cirtin, A. (1990). Developing a Business Plan for your Clients. National Public Accountant.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2003). Fundamentos Metodologia Científica (5ª ed). São Paulo: Atlas.

Moresi, E.A.D. (2000). Delineando o valor do Sistema de informação de uma organização. Disponível em 18 de dezembro de 2016 em <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/895>.

Marques, A. (2006). Concepção e análise de projectos de investimento (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Mattar, F. N. (1993). Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas.

McLaughlin, H. (1995). Como montar seu plano de negócios. Rio de Janeiro: Infobook.

Menezes, H. C. (2010). Princípios de Gestão Financeira. 12ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

Meredith, J. R. e Mantel, S. J. (2000). Project Management: A Managerial Approach, USA: John Wiley & Sons.

Monteiro, C. e Almeida, F. (2010). Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económicos com Base nos Modelos SNC. Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Moreno, F. (2012). Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio. Disponível em 07 de setembro de 2016, em: <http://pt.slideshare.net/fjmoreno10/modelo-de-porter-e-anlise-swot>.

Moutinho, N. F., & Mouta, H. I. (2004). Projetos de Investimento: Abordagem tradicional nas Empresas Portuguesas. Bragança.

Neto, A., Lima, A. e Guasti, F. (2008). Curso de Administração Financeira. São Paulo: Atlas.

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). Plano de Marketing Estratégia em Acção (2ª ed.). Dom Quixote.

Oliveira, D. P. R. (2007). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas (23ª ed.). São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. P.R. (2005) Sistemas de informações gerenciais: estratégia, táticas, operacionais (10ª ed.). São Paulo: Atlas.

O'Brien, J. A. (2004). Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da Internet (9ª ed.) São Paulo: Saraiva.

Pavani, C., Deutscher, J. A., & López, S. M. (2000). Plano de Negócios – Planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion.

Piercy, N. e Giles, W. (1989), "Making SWOT analysis work". Marketing Intelligence & Planning. Volume 7. Pp. 5-7.

Portugal2020-balcão (2016). Disponível em 07 de Janeiro de 2017 em <https://balcao.portugal2020.pt/Balcao2020/Home/MasterPage>.

Porter, M.E (1999). Competição: estratégias competitivas essenciais (16ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Porter, M.E (1996) A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Editora Campus

Pruitt, S. W. e Gitman, L. J. (1987). Capital Budgeting Forecast Biases: Evidence From the Fortune 500, Financial Management, 16 (1), pp. 46-51.

Rascão, J. P. (2008). Novos Desafios da Gestão da Informação (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, L. (2000). Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação. Lisboa: Editorial Presença.

Salim, C., Hochman, N., Ramal, A., Ramal, S. (2005). Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planear e desenvolver negócios de sucesso (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Serra, F.; Ferreira, M.; Torres, M.C Torres. (2010) A Gestão Estratégica: conceitos e prática. Lisboa: Editora Lidel.

Silva, C. (2015). Boletim Economia e Empresas. Ginocar produções, Lda. Porto. Pp. 4-5.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. (1995). Administração (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Schilit, W. Keith (1987). How to Write a Business Plan, Business Horizons, September-October, pp. 13-22.

Scholes, K. e Johnson, G. (1997). Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. Harlow: Pearson Education Limited.

Soares, I., Moreira, J., Couto, J. e Pinho, Carlos (2008). Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projetos (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Teixeira, N. (2013). A avaliação do risco e da criação de valor no contexto empresarial., Empreendedorismo, Coesão Social e Dinâmicas Empresariais. Lisboa. Pp. 127-150.

Ward, J.; Griffiths, P. (1996). Strategic Planning for Information Systems. (2ª ed.) Wiley.

Westwood, J. (2006). How to Write a Marketing Plan (Third ed.). London: Kogan Page

Williams, E., Thompson, J. e Napier, A. (2002). Plano de Negócio: 25 princípios para um planeamento consistente. São Paulo: Publifolha.

Wilson, T. Information Management. The Electronic Library. (1985) V. 3, n. 1, p. 61-66. Disponível em 22 de dezembro de 2016 em: <http://www.informationr.net/tdw/publ/papers/1985InfoMgt.html>

Woiler, S., Mathias, W.F. Projetos (2008). Planejamento, elaboração, análise. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.

Yin, R. (2010). Estudo de Caso: Planeamento e Métodos. (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zhang, Y. (1988). Definitions and Sciences of information. Information Processing & Management, V.24, nº4.

Zorrinho, C. (1995). Gestão da Informação. Condição para Vencer. Iapmei pg.15.

ANEXOS

ANEXO 1- Fórmula de cálculo dos indicadores económicos e financeiros

Indicadores Económicos

Taxa de Crescimento do Volume de Negócios

$$TVN = \left(\left(\frac{VN(n)}{VN(n-1)} - 1 \right) * 100 \right)$$

Onde:

VN- Volume de negócios

n- Número do ano relativamente ao momento inicial

Fonte: Menezes (2010)

Indicadores Económico-financeiros

ROI- *Retur non Investment*

$$ROI = \frac{RO}{AL} * 100$$

Onde:

RO- Resultado operacional

AL- Ativo Líquido

Fonte: Teixeira (2013)

Rendibilidade do Ativo

$$RA = \frac{RAIEF}{AT} * 100$$

Onde:

RAIEF- Resultados antes de impostos e encargos financeiros

AT- Ativo total

Fonte: Neto (2008)

Rotação do Ativo

$$RAC = \frac{VN}{AT} * 100$$

Onde:

VN- Volume de negócios

AT- Ativo Total

Fonte: Farinha (1994)

Rendibilidade dos capitais próprios

$$RCP = \frac{RL}{(AT - PT)} * 100$$

Onde:

RL- Resultado líquido

PT- Passivo Total

Fonte: Farinha (1994)

Indicadores Financeiros

Autonomia Financeira

$$RS = \frac{CP}{PT} * 100$$

Onde:

CP- Capital próprio

PT- Passivo Total

Fonte: Monteiro e Almeida (2010)

Indicadores de Liquidez

Liquidez corrente

$$GLC = \frac{AC}{PC}$$

Onde:

AC- Ativo corrente= Disponibilidades + Aplicações financeiras de curto prazo +
Créditos de curto prazo + Existências

PC- Passivo corrente

Fonte: Farinha (1994)

Liquidez reduzida

$$GLR = \frac{AM}{PC}$$

Onde:

AM- Ativo maneável= Disponibilidades + Aplicações financeiras de curto prazo +
Créditos de curso prazo

PC- Passivo corrente